

Návrh pro zefektivnění využití konceptu Balanced Scorecard v řízení výkonnosti vybraného podniku

Bc. Anežka Krejčová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Anežka Krejčová
Osobní číslo:	M23002
Studijní program:	N0412A050011 Finance
Specializace:	Finance podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Návrh pro zefektivnění využití konceptu Balanced Scorecard v řízení výkonnosti vybraného podniku

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku hodnocení, měření a řízení výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik a analyzujte jeho vnitřní a vnější prostředí.
- Proveďte analýzu stávajícího stavu a využívání konceptu Balanced Scorecard a identifikujte problémové oblasti.
- Vypracujte návrh pro zefektivnění využití konceptu Balanced Scorecard v řízení výkonnosti vybraného podniku.
- Vyhodnotte návrh a jeho přínosy a rizika a formulujte závěrečná doporučení pro podnik.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution*. Hoboken, N. J.: John Wiley, 2014. ISBN 978-11-187-2631-0.
PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken, N. J.: John Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-62077-8.
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Blahová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na téma návrh pro zefektivnění využití konceptu Balanced Scorecard v řízení výkonnosti vybraného podniku. Zabývá se tak identifikováním slabých stránek již zavedeného konceptu měření a řízení výkonnosti a poté na následné návrhy pro optimalizaci tohoto systému. Práce je rozdělena na dva dílčí oddíly, a to teoretický a praktický. Teoretická část se zabývá literární rešerší, která je zaměřena na měření výkonnosti podniku, strategickou analýzu a samotný koncept Balanced Scorecard. Praktická část poté již pracuje s poznatky, které byly získány v rámci rešerše. Pro vybraný podnik je provedena jeho charakteristika, vypracovány vnější a vnitřní analýzy a poté analýza konceptu Balanced Scorecard. S ohledem na získané výstupy z těchto jednotlivých analýz jsou poté v závěru práce doporučeny návrhy na zefektivnění konceptu Balanced Scorecard ve vybraném podniku.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, hodnotové řízení podniku, měření výkonnosti, strategie

ABSTRACT

The Master's thesis focuses on a proposal to increase the effectiveness of the Balanced Scorecard utilization in performance management of a selected company. It aims to identify the weaknesses of the already established performance measurement and management system and to propose specific optimizations. The thesis is divided into two main parts – theoretical and practical. The theoretical part focused on the literature review, which addresses business performance measurement, strategic analysis, and the Balanced Scorecard concept. The practical part builds on this knowledge and applies it to the selected enterprise, including its characterization, external and internal analyses, and an evaluation of its current Balanced Scorecard system. Based on the findings from these analyses, the thesis is concluded by recommending suggestions for making the Balanced Scorecard system more effective in the selected company.

Keywords: Balanced Scorecard, Value Based Management, Performance Measurement, Strategy

Tímto děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Michaela Blahové, Ph.D. za její čas, ochotu, cenné rady, trpělivost a odborné vedení, které mi poskytla při zpracování této práce. Rovněž děkuji finančnímu řediteli a zejména vedoucí oddělení controllingu za příležitost analyzovat vybranou společnost a také za ochotu a podstatné připomínky. Nakonec bych chtěla věnovat poděkování i mým blízkým, kteří mě po celou dobu studia podporovali a byli mou oporou.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 VÝKONNOST PODNIKU	16
1.1 DEFINICE VÝKONNOSTI PODNIKU	16
1.2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	17
1.3 KLASICKÉ UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	18
1.3.1 Kritika tradičních ukazatelů	19
1.4 FINANČNÍ ANALÝZA PRO MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI.....	19
1.5 MODERNÍ UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	19
1.6 KONCEPTY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	21
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	23
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	24
2.1.1 Analýza obecného okolí podniku.....	25
2.1.2 Analýza oborového okolí podniku	26
2.1.3 Analýza zahraničního okolí podniku	27
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	27
2.2.1 Finanční analýza.....	28
2.2.2 Metody finanční analýzy	30
2.2.3 Analýza „7P“.....	35
2.3 SWOT ANALÝZA	35
3 KONCEPT BALANCED SCORECARD	37
3.1 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD	38
3.1.1 Finanční perspektiva	38
3.1.2 Zákaznická perspektiva	39
3.1.3 Perspektiva interních procesů	39
3.1.4 Perspektiva učení se a růstu	40
3.2 STRATEGICKÁ MAPA	40
3.3 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	41
3.3.1 Kaskádování Balanced Scorecard	42
3.4 KRITIKA BALANCED SCORECARD	42
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	43
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	44
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	45
5.1.1 Vývoj a konstrukce	45
5.1.2 Výroba náradí a forem	45

5.1.3	Zpracování	45
5.1.4	Dokončovací operace	46
5.1.5	Kvalita	46
5.2	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	46
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉHO PODNIKU	47
6	CHARAKTERISTIKA KONKURENČNÍHO PODNIKU A ODVĚTVÍ.....	48
6.1	CHARAKTERISTIKA KONKURENČNÍHO PODNIKU	48
6.2	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	48
7	ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	49
7.1	PEST ANALÝZA.....	49
7.1.1	Politické faktory	49
7.1.2	Ekonomické faktory	50
7.1.3	Sociální faktory	50
7.1.4	Technologické faktory.....	50
7.2	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	51
7.2.1	Vliv zákazníků.....	51
7.2.2	Vliv dodavatelů	51
7.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	52
7.2.4	Hrozba substitutů.....	52
7.2.5	Sektor konkurentů	52
7.3	FINANČNÍ ANALÝZA	52
7.3.1	Absolutní analýza	53
7.3.2	Ukazatele zisku.....	62
7.3.3	Rozdílová analýza	64
7.3.4	Poměrová analýza.....	66
7.3.5	Souhrnné ukazatele.....	74
7.3.6	Spider analýza	78
7.4	ANALÝZA „7P“.....	81
7.4.1	Produkt	81
7.4.2	Cena.....	82
7.4.3	Distribuce	82
7.4.4	Marketingová komunikace	82
7.4.5	Lidské zdroje	82
7.4.6	Procesy	83
7.4.7	Materiální prostředí	83
7.5	SWOT.....	83
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU BALANCED SCORECARD V PODNIKU	86
8.1	VÝHODY A NEVÝHODY KASKÁDOVÁNÍ BSC	86
8.2	STRATEGICKÉ CÍLE PODNIKU	87
8.3	STRATEGICKÁ MAPA PODNIKU.....	89
8.3.1	Sběr a zpracování dat	90

8.4	ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH UKAZATELŮ A IDENTIFIKACE PROBLÉMOVÉ OBLASTI KONCEPTU	91
8.5	ANALÝZA STŘEDISKA IS/IT	91
9	NÁVRH PRO ZEFEKTIVNĚNÍ VYUŽITÍ KONCEPTU BALANCED SCORECARD	95
9.1	NÁVRHY PRO ZEFEKTIVNĚNÍ KONCEPTU BSC PRO STŘEDISKO IS/IT	95
9.2	NÁVRHY PRO INOVACI MĚŘÍTEK STŘEDISKA IS/IT	96
9.2.1	Perspektiva finance	96
9.2.2	Perspektiva zákazníci	97
9.2.3	Perspektiva interních procesů	99
9.2.4	Perspektiva učení a růstu	100
9.3	STRATEGICKÉ CÍLE A MAPA OPTIMALIZOVANÉHO SYSTÉMU	102
9.4	PŘÍNOSY ZEFEKTIVNĚNÍ BSC PRO STŘEDISKO IS/IT	102
9.5	CELOPODNIKOVÉ ZEFEKTIVNĚNÍ KONCEPTU BSC	103
10	VYHODNOCENÍ NÁVRHU VČETNĚ IDENTIFIKACE PŘÍNOSŮ A RIZIK	105
10.1	HARMONOGRAM ZEFEKTIVNĚNÍ BSC STŘEDISKA IS/IT	105
10.2	PŘÍNOSY NÁVRHU	106
10.3	RIZIKA NÁVRHU	107
11	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	109
	ZÁVĚR	113
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM TABULEK	119
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	120
	SEZNAM VZORCŮ	122
	SEZNAM PŘÍLOH	123

ÚVOD

Podnikatelské prostředí, ve kterém se podniky v dnešní době pohybují, je velmi dynamické a neustále se vyvíjí. Pro podniky a jejich konkurenceschopnost je tak podstatné efektivně řídit svou výkonnost. Téma diplomové práce se tak přímo soustřeďuje na návrh pro zefektivnění využití konceptu Balanced Scorecard (BSC) v řízení výkonnosti ve vybrané velké průmyslové společnosti, která působí v odvětví zaměřené na výrobu kovových komponentů. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické.

V rámci teoretické části práce je provedena teoretická rešerše. Na jejím základě je nejprve popsána výkonnost podniku a typy měření této výkonnosti. Jsou definovány metody klasické, ale i ty moderní, které již pokrývají kritizované aspekty klasických metod hodnocení výkonnosti. Dále je definována strategická analýza, spolu s dílčími analýzami, které jsou podstatné pro zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Následuje podrobný popis samotného konceptu měření a řízení výkonnosti podniku, Balanced Scorecard, který se zaměřuje na všechny potřebné aspekty, které je třeba definovat pro zpracování praktické části práce.

Praktická část práce poté již představuje vybraný analyzovaný podnik, a to společně s konkurenčním podnikem. S konkurentem je vybraný podnik v rámci finanční analýzy srovnáván. Dále je definováno i odvětví, ve kterém oba tyto podniky působí. Strategické analýzy poté vyhodnocují vnější prostředí za pomoci PEST analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil. Vnitřní prostředí je analyzováno díky finanční analýze a analýze marketingového mixu podniku. Na základě těchto jednotlivých analýz je podnik zhodnocen a je sestavena SWOT analýza. Ta definuje příležitosti a hrozby společně se silnými a slabými stránkami podniku. Další část práce se poté již zaměřuje na samotnou analýzu využití již zavedeného konceptu BSC ve vybraném podniku. Na základě této analýzy je definována nejslabší část tohoto celého konceptu. V návaznosti na to jsou v práci navrženy konkrétní opatření, které povedou k zefektivnění řízení výkonnosti v podniku. V rámci vyhodnocení je provedena i časová analýza tohoto návrhu, společně s definováním rizik a přínosů návrhu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je návrh pro zefektivnění využití konceptu Balanced Scorecard v řízení výkonnosti vybraného podniku. Na základě analýzy stávajícího konceptu Balanced Scorecard a identifikování jeho slabých stránek je vypracován návrh pro zefektivnění využití tohoto konceptu v řízení výkonnosti podniku do budoucna.

V teoretické části je proveden kvalitativní výzkum literárních zdrojů, který se zaměřuje zejména na problematiku měření výkonnosti, strategickou analýzu a koncept měření a řízení výkonnosti Balanced Scorecard. Využity jsou nejen odborné domácí publikace, ale i zahraniční. Vybrané odborné zdroje jsou poté podrobeny komparaci pro variantní pohled více autorů odborné literatury. Literární rešerše podává základní teoretický rámec pro vypracování praktické části diplomové práce.

Na základě získaných poznatků z teoretické části je vypracována část praktická, která se věnuje nynějšímu stavu v analyzovaném podniku. V praktické části je primární metodou analýza, a to zejména v rámci jednotlivých vnitřních a vnějších analýz. Dále je v rámci praktické části využit také kvalitativní výzkum, díky kterému je možné zjistit aktuální informace o podniku z interních zdrojů společnosti. Kromě toho je pro shromáždění informací použit i rozhovor s vedoucími středisek. Díky tomu je možné lépe definovat fungování společnosti a analyzovat koncept měření a řízení výkonnosti, kterým se diplomová práce zabývá.

Poslední využitou metodou je metoda syntézy jednotlivých částí práce. Ta poté pomáhá určit vhodné návrhy pro zefektivnění konceptu Balanced Scorecard v podniku.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Hodnocení výkonnosti podniku se používá již desítky let k posuzování podnikových procesů a to celosvětově. Měření a řízení výkonnosti je tak klíčovým prvkem pro efektivní řízení jakéhokoli podniku. Zatímco v minulosti se toto hodnocení soustředilo primárně na manažery a vedoucí pracovníky, dnes se již rozsah hodnocení rozšířil napříč celou organizací. I díky tomu vzniklo na základě studií akademiků a odborníků mnoho modelů, konceptů či teorií, na jejichž základě je možné výkonnost podniku nejen měřit, ale i řídit. Dynamické prostředí si vyžaduje revizi tradičních modelů a zavedení modelů dynamických, díky kterým je podnik schopen převést svou strategii do praxe pro efektivní řízení. (Blahová, 2017, s. 9)

S tímto souzní i Vochozka (2020, s. 9), který tvrdí, že hospodářské krize u nás i ve světě přivedly téma hodnocení podniků do popředí. Důvody, na základě kterých hodnocení podniku vzniká, případně pro koho má být zpracováno, je primární kritérium, které má vliv na celý proces hodnocení.

Díky dynamickému prostředí se poté v moderním světě zdá téměř nemožné vyhnout se měření výkonnosti. Je však zajímavý dopad, které tato měření mají na výkonnost podniku. Nedostatečný integrovaný a systematický přístup k měření výkonnosti představuje primární překážku pro efektivní celkovou výkonnost společností. Samotná měření jsou důležitá, avšak ještě důležitější je to, jak s nimi podnik pracuje. (Bititci, 2015, s. 4-6)

Vývoj nejen výkonnosti, ale i ukazatelů pro její měření, odráží vývoj ekonomických procesů. A to jak na úrovni podniků, tak na úrovni národních ekonomik celosvětově. Odráží přitom i míru poznání procesů, teorií a potřeb, které podniku v praxi vznikají. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 193)

1.1 Definice výkonnosti podniku

Čížinská (2018, s. 16) uvádí, že činnost podniku by měla mít nějaký **cíl**. Bez něj není možné, aby subjekt dokázal vyhodnotit, jestli je jeho rozhodnutí a činnost správná či nikoliv. Cíl podnikání poté definuje jako snahu o **maximalizaci zisku**, což vychází z neoklasické teorie. Na základě této teorie jsou však stanoveny i předpoklady, kterých je třeba dosáhnout, aby bylo možné považovat maximalizaci zisku za cíl podnikání. A naplnění těchto předpokladů je v praxi mnohdy nemožné.

Bititci (2015, s. 6) popisuje, že řízení výkonnosti využívá měření výkonosti k řízení celkové výkonnosti společnosti. Základem každé společnosti jsou lidé, kteří řídí procesy sloužící k vyhodnocování výkonnosti. Jednoduše lze tedy říct, že lidé řídí procesy, které určují výkonnost.

Jiné zahraniční zdroje uvádějí, že obecně lze výkonnost definovat jako dosahování cílů a realizaci činností směřující k jejich naplnění a úspěchu v konkurenčním prostředí. (Gningue, Bedoui, Venkatesh, 2023, s. 1861)

1.2 Měření výkonnosti

Výkonnost je historicky spojována s efektivitou a účinností, což dává důraz na základní dvě otázky řízení výkonnosti. Prvně, že se měření výkonnosti zaměřuje zejména na očekávání akcionářů, přestože by mělo být posuzováno z širšího pohledu, který zahrnuje i další zainteresované strany podniku (**stakeholder value**). Zadruhé, že očekávání stakeholderů se rozšiřuje nad rámec ekonomických a finančních kritérií. To vede k integraci enviromentálních a také sociálních dimenzí do měření výkonnosti. (Gningue, Bedoui, Venkatesh, 2023, s. 1861)

Podniky tvoří hodnotu pro své vlastníky investováním peněz, které tvoří více prostředků v budoucnu. Výše hodnoty, kterou podnik vytvoří, je rozdíl mezi peněžními příjmy a náklady, které bylo nutné na provedení investice vynaložit. Hodnoty by přitom měly zohledňovat faktor času a rizikových budoucích peněžních toků. (Koller, Goedhart, Wessels, 2015, s. 17)

Podobné myšlenky uvádí i Wagner (2009, s. 23-34), který naznačuje, že výkonnost není možné zcela objektivně pojmut. Jednotlivé zájmové skupiny totiž mají odlišná kritéria, což vede k subjektivitě v uchopení výkonnosti. Přístup k výkonnosti je tedy na základě vztahu jednotlivých subjektů k podniku. A to nejen při interpretaci dat, ale již při samotném získávání informací, kdy je nutné definovat, pro koho nebo na čím základě sledujeme a měříme výkonnost podniku.

Armstrong (2018, s. 7) popisuje řízení výkonnost jako **nepřetržitý proces zlepšování** výkonu podniku, a to za pomoci individuálních a týmových cílů. Tyto cíle musejí být sladěny se strategickými cíli organizace. Dále musejí být sladěny i s plánováním a realizací těchto cílů, přezkoumáním a hodnocením pokroku, rozvíjením znalostí, dovedností, ale také schopností lidí.

Vhodné měřítko pro sledování výkonnosti podniku je proto samotná **hodnota podniku**. A to z důvodu potřeby kompletních informací k jejímu měření. Na základě tohoto přístup tak není sledován jako základní cíl podnikání maximalizace zisku, jak uváděla Čížinská (2018, s. 16), avšak růst hodnoty. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 15)

Jádro tvorby hodnoty podniku je svým způsobem jednoduché – společnosti, které rostou a dosahují návratnosti kapitálu vyšší, než jsou jeho náklady, tvoří hodnotu. Souběh krizí, které v dnešním prostředí podnikům vznikají, vedou však k častějším pochybnostem o principech kapitalismu, který se zaměřuje na akcionáře. Pro dnešní manažery, kteří se zaměřují na dlouhodobou hodnotu, nemůže tvorba hodnoty pro akcionáře být jen maximalizace ceny akcií. Maximalizace celkové hodnoty společnosti, pro současné i budoucí akcionáře, je pro podniky mnohem lepším cílem. (Koller, Goedhart, Wessels, 2015, s. 3)

Je přitom velmi snadné, aby podnik měřil neefektivně. Je proto nutné, aby měl subjekt strukturovaný přístup, dodržoval konkrétní pravidla a díky tomu se vyhýbal běžným chybám, které při měření výkonnosti mohou nastat. Častou chybou je např. to, že různé metodologie často zjednodušeně tvrdí, že v rámci měření jsou ukazatele jen vedlejší produkt celého procesu. Úkol najít správné ukazatele je často prováděn na poslední chvíli a pověřené osoby nemusí mít ponětí o tom, co nalezení správných ukazatelů obnáší. (Parmenter, 2020, s. 149)

Jak je ale možné očekávat, že řízení výkonnosti zlepší samotnou výkonnost podniku? Obecně lze říct, že řízení výkonnost zlepší výkonnost podniku už jen tím, že vytváří napříč společnostmi výkonnostní kulturu. Tzn. že dosahování vysoké výkonnosti se stane běžnou součástí pracovního života zaměstnanců. Zároveň je ale třeba se soustředit i na podporu zefektivnění individuální výkonnosti, což nastane, když zaměstnanci vědí, co se od nich očekává, jejich práce dostane zpětnou vazbu a realizují rozvojové plány. (Armstrong, 2018, s. 43-44)

1.3 Klasické ukazatele měření výkonnosti podniku

Klasické ukazatele využívají základní aritmetické operace na zpracování dat z finančních výkazů. V mnoha případech je tato analýza dostačující a v praxi velmi využívána. Výhodou je právě jejich jednoduchost a nenáročnost pro zpracování. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 54)

1.3.1 Kritika tradičních ukazatelů

Jak bylo již zmíněno v předešlé podkapitole, tradiční ukazatele pracují s absolutními daty, které najdeme zejména při sledování účetních údajů z finančních výkazů. Mnohdy pro podnik zobrazují dostačující vzhled do jeho výkonnosti. Kritikou těchto elementárních ukazatelů je pak zejména nedostatečné zohlednění všech faktorů, které na podnik působí. Proto nemusí tradiční ukazatele nutně poskytovat věrný obraz finančního zdraví podniku. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 54)

Důležité pro hodnocení výkonnosti podniku jsou klíčové časové řady, protože na jejich základě je možné kvalitně společnost ohodnotit a získat tak objektivní výsledky. Pokud by byl podnik hodnocen na základě krátké časové řady, pracovalo by se s menším objemem informací, což by mohlo vést k nepřesné interpretaci výsledků. (Růčková, 2021, s. 46)

Využití tradičních ukazatelů pro hodnocení výkonnosti podniku je spojeno s nutností i dalších dodatečných informací, a to zejména o časové řadě pro vývoj zadluženosti, likvidity a aktivity podniku. Je proto vhodné v rámci tradičních postupů měření výkonnosti podniku využít metody a postupy finanční analýzy. Dále v práci budou tyto postupy stručně představeny. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 25-26)

1.4 Finanční analýza pro měření podnikové výkonnosti

Ukazatele pro měření výkonnosti podniku budou představeny v rámci finanční analýzy. Finanční analýza je významný nástroj pro hodnocení finančního zdraví podniku. Pojednávat o ní bude 2. kapitola, konkrétně podkapitola 2.2, kde bude popsána analýza vnitřního prostředí podniku. Kapitola 2.2.2 se poté bude samostatně věnovat metodám, které jsou v rámci finanční analýzy zpracovány.

1.5 Moderní ukazatele měření výkonnosti podniku

Důvodem vzniku moderních ukazatelů je právě i kritika tradičních ukazatelů, který byl z části představen v podkapitole 1.3.1.

Tradiční ukazatele sledující finanční cíle podniku vycházejí z účetních výkazů. Problémem je, že účetní data dostatečně nekorelují s tvorbou akcionářské hodnoty. Vyšší hodnota výsledku hospodaření podniku neznamena, že bude vyšší i hodnota akcie na kapitálovém trhu. Vznikla tak potřeba najít ekonomický ukazatel, který by splňoval požadavky co nejužší vazby na shareholder value (hodnota akcií), kterou bude možno

prokázat statistickými propočty; využije velkého množství informací, údajů a ukazatelů, které je možno získat z účetnictví; překoná nynější námitky proti ukazatelům, které vychází z účetnictví a obsahuje kalkulaci rizika a neignoruje rozsah vázaného kapitálu a má schopnost nejen měřit **výkonnost podniku**, ale zároveň provést i jeho ocenění. (Mařík a Maříková, 2005, s. 11-12)

Hodnotové ukazatele se tak staly moderními ukazateli, kdy se společnosti orientují více na maximalizaci hodnoty podniku. Tento posun ke sledování hodnoty podniku vede ke vzniku nových nástrojů. Na jejich základě lze vytvářet komplexní systémy, které se zaměřují na klíčové faktory podniku. Tradiční metody pro měření hodnoty společnosti, které vycházejí z účetních dat, dostatečně s hodnotou firmy nekorelují. Zatímco u tradičních ukazatelů nejsou brány v potaz podmínky, ve kterých ke tvorbě hodnoty dochází, u moderních ukazatelů je tomu naopak. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 196-210)

Hnací pohon **hodnotového managementu** jsou poté manažeři vrcholového managementu. Za tento přístup je však nejčastěji odpovědný finanční ředitel (CFO) podniku. (Vochozka, 2020, s. 26)

Mezi základní moderní měřítka hodnotového managementu poté odborná literatura zahrnuje například:

DCF – Diskontované cash flow – ukazatel v sobě zahrnuje peněžní výnosnost, upravenou o diskontní faktor, který pracuje i s očekávaným zhodnocením. Vyhodnocení efektivnosti investic je poté možné přes různé metody, jako například NPV (čistá současná hodnota) či IRR (vnitřní výnosová míra), která metodu DCF využívá. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 219)

EVA – Ekonomická přidaná hodnota – tento ukazatel umožňuje podnikům měřit objem hodnoty, které se jim podaří vytvořit za sledované období. A to nad všechny vynaložené náklady, ať už se jedná o náklady na vlastní kapitál či cizí kapitál. Ukazatel poté popisuje ekonomický zisk, nikoliv účetní. Čím vyšší je tento ekonomický zisk, tzn. čím víc vzroste EVA, tím větší hodnotu vytvoří podnik pro jeho vlastníky. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 197)

MVA – Tržní přidaná hodnota – ukazatel měří výkonnost podniku, konkrétně efektivnost práce manažerů při zvětšování jmění akcionářů. Je však vhodné jen pro podniky, které své akcie obchodují na burze. (Vochozka, 2020, s. 205)

SVA – Přidaná hodnota pro akcionáře – je podobný ukazateli MVA. Zobrazuje změnu hodnoty podniku. Zohledňuje přitom však ještě hodnotu cizího kapitálu, a to v jeho tržní ceně. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 220)

TSR – Total Shareholder Return – zobrazuje celkový výnos akcionářů za sledované období. A to jednak z pohledu zisku, který akcionáři mají skrze dividendy a také na základě rozdílu mezi nákupní a prodejní cenou akcií. (Vochozka, 2020, s. 212)

Vochozka (2020, s. 214-215) uvádí jako alternativu k předešlému ukazateli TSR ukazatel **WAI – Index přidaného bohatství**. Díky němu mohou manažeři snadněji sladit současný provozní výkon podniku s budoucím očekáváním.

CFROI – Cash Flow Return on Investment – slouží nejen k měření výnosu investic, ale i k měření výkonnosti podniku. Výsledná hodnota ukazatele zobrazuje velikost výnosu, který by společnost získala, pokud by bez dalších dodatečných investic v případě životnosti provozních aktiv, tvořila provozní cash flow. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 210-211)

CROGA – Cash Return on Gross Assets – jedná se o hodnotový ukazatel, který měří podíl provozního CF po zdanění a hrubých aktiv. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 218)

RONA – Return on Net Assets – se řadí mezi hodnotové ukazatele, přičemž měří výnosnost čistých aktiv. Pro výpočet RONA je nutné poměřit NOPAT (provozní zisk po zdanění) s čistými aktivy (NA). Podobně jako jiné ukazatele rentability je ukazatel RONA vhodný pro měření finanční výkonnosti podniku. Jedná se přitom o zpřesnění vypovídací schopnosti ukazatelů, které pracují s účetními daty. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 219)

1.6 Koncepty hodnocení výkonnosti podniku

Odborná literatura identifikovala velkou škálu podstatných prvků, které pro společnosti tvoří koncepty hodnocení výkonnosti, či obchodní modely firem. Mezi nejčastěji popisované prvky patří např. zdroje příjmů, zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikání či síť partnerů. Část těchto modelů, které se zaměřují zejména na měření a řízení výkonnosti podniku, budou dále představeny v této kapitole. (Blahová, 2017, s. 23)

Baldrige Excellence Business Model je jeden z prvních modelů, který byl podniky přijat. Model vznikl v roce 1988 a od té chvíle byly na jeho základě hodnoceny stovky společností. Model je složen ze šesti oblastí procesů, které jsou sledovány v rámci celé

společnosti. Jedná se o oblasti vedení, strategické plánování, řízení zákaznické zkušenosti, řízení znalostí, angažovanost zaměstnanců a zaměření na provoz. Skládá se poté ze tří částí, a to kritéria dokonalosti, základní hodnoty a směrnice pro hodnocení. (Blahová, 2017, s. 23-24)

EFQM Excellence Model je model, který byl vyvinut v roce 1999, a to na popud Evropské vlády. Obsahuje celkem devět prvků, které sledují vedení podniku; jeho politiku a strategii; řízení lidí; hospodárnou správu zdrojů podniku; jak podnik zefektivňuje své procesy; spokojenost nejen zákazníků ale i zaměstnanců; dopad organizace na společnost a celkové obchodní výsledky podniku. (Armstrong, 2018, s. 156-157; Blahová, 2017, s. 29)

Shingo Model byl vyvinut japonským inženýrem Shigeo Shingo. Jeho model klade důraz na organizační kulturu a také na princip štíhlého řízení, tzn. lean culture. Hlavní myšlenkou tohoto principu je, že úspěch podniku není závislý jen na nástrojích a metodách, které využívá, ale i na chování a firemní kultuře podniku. Model tak zdůrazňuje důležitost sladění firemní kultury a chování zaměstnanců s principy řízení. Pokud je implementován správně, podporuje dosahování optimálních a zejména dlouhodobě udržitelných výsledků. (Sá et al., 2022, s. 4-5)

Performance Prism vznikl kvůli potřebě podniků reagovat na oblasti měření a řízení výkonnosti ve 21. století. Jedná se trojrozměrný model, který je také nazýván modelem druhé generace. Je složen z pěti aspektů, které jsou vzájemně propojeny – představuje se jako pětistranný hranol, který sleduje spokojenost a přínos stakeholderů na horní a spodní straně, zatímco boční strany podávají komplexní pohled na strategie, procesy a schopnosti. (Blahová, 2017, s. 29-30)

Balanced Scorecard je model, který má hluboké konceptuální kořeny, a to díky práci manažerských teoretiků i praktiků. V podobě, v jakém tento model známe dnes, ji vytvořili dva muži. Robert Kaplan a David Norton. (Niven, 2014, s. 1)

Model BSC je systém měření výkonnosti, o kterém je tato práce zpracovávána, a proto mu bude věnovat více pozornosti 3. kapitola.

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategické řízení podniku v moderním pojetí vychází z komplexního souboru znalostí a zkušeností. Tím se zajišťuje rovnováha mezi cíli podniku a zároveň mezi jeho současnými a budoucími potřebami. Strategické řízení je pro firmu nezbytným nástrojem, díky své důležitosti a přínosům, jako aktivní podílení se firmy na rozvoji své budoucnosti; porozumění všem stakeholderům; efektivní alokace nejen zdrojů, ale i času a podpora disciplíny napříč firmou při jejím řízení a další. (Fotr a kol., 2017, s. 19-20)

Samotný pojem strategie dle Červeného, Hanzelkové a Keřkovského (2016, s. 5) souvisí primárně s dlouhodobými cíli, které jsou ve společnosti sledovány. Cíl potom označuje jako žádoucí budoucí jev, ať už celého podniku, či jen jeho části, kterého má být dosaženo. Nastavení strategických cílů by pak mělo být provedeno za pomoci metody SMART, která vysvětluje žádané vlastnosti cílů. Fotr a kol. (2017, s. 21) pak dále doplňují, že strategie je pravidlo, které je uplatňování při rozhodování za podmínek, které jsou neurčité.

Při využití metody **SMART** jsou jednotlivé cíle vymezeny na základě tohoto akronymu, a to:

- **Stimulating** – cíle musejí stimulovat podnik k tomu, aby dosáhl nejlepších možných výsledků;
- **Measurable** – dosahování či případné nedosažení cíle by mělo být pro podnik měřitelný údaj;
- **Acceptable** – všichni důležití stakeholderi by měli cíle přijmout;
- **Realistic** – cíle by měly být reálně dosažitelné;
- **Timed** – cíle by měly být určeny v čase. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 11)

Kalouda (2017, s. 105) přitom v rámci této metody odlišuje vysvětlení zejména prvního písmena akronymu, kdy **S** je dle něj **Specific**. Stanovený cíl by tak měl tedy být konkrétní. Tomuto modelu je přitom stanovena vysoká časová priorita a je spojen častěji s dlouhodobým časovým horizontem.

Následné formulování strategie by mělo vycházet z reálných faktů, které jsou zjištěny na základě provedených analýz. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 11)

Díky strategické situační analýze je poté možno zachytit komplexní přístup pro definování zásadních faktorů, které mají vliv na podnik. Význam této strategické analýzy má rostoucí tendenci s rostoucí nestabilitou a neurčitostí okolí podniku. Je vhodná zejména pro získání informací, které jsou pro podnik relevantní. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 103)

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí je vymezeno jako okolí, ve kterém se nacházejí všechny podnikatelské subjekty. Není přitom závislé na specifickém odvětví nebo druhu podnikání. Na subjekty působí toto prostředí stejně, avšak důsledky působení se mohou pro jednotlivé subjekty lišit. (Čvančarová, Franek a Hučka, 2021, s. 63)

Toto prostředí je nazýváno také makroprostředí. Součástí makroprostředí jsou síly, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků na trhu. Intenzita těchto sil a dopad na subjekty se však může lišit, jak zmíněno v předešlém odstavci. Makroprostředí zahrnuje faktory, které podnik může ovlivnit jen obtížně, nebo vůbec. Jedná se například o demografické, politické, přírodní a jiné vlivy. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 107)

Dle Fotra a kol. (2017, s. 31) se vnější prostředí dělí na makroprostředí, které existuje nezávisle na podniku. A dále rozpoznává mezoprostředí, které může podnik z části ovlivnit např. nástroji marketingu. Existuje tedy určitá nejednotnost ve vymezení prostředí podniku.

Při analýze vnějšího prostředí je třeba dbát na to, aby byly odhaleny vývojové trendy, které v tomto prostředí působí. A to ať už je to v rámci společnosti, ekonomiky či na trhu podniku. Firmy poté díky tomu zjistí trendy, které je mohou v budoucnu ovlivňovat, nebo kterých naopak mohou ve svých strategiích využít. Je doporučeno, aby strategická analýza okolí podniku byla provedena ve třech krocích, které na sebe logicky navazují:

1. **Analýza nynější vývoje** – společně s analýzou předpokladů, které jsou o vývoji okolí podniku podstatné. V tomto kroku by měl podnik zároveň zanalyzovat, jak je aktuálně strategie naplňována.
2. **Vyhodnocení dosavadního stavu a predikce vývoje okolí.**
3. **Ohodnocení vlivu zjištěných změn** – týkající se strategického rozvoje podniku. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 47)

Zpracování analýzy makroprostředí je poté možné na základě tzv. metody MAP. To znamená, že je nutné monitorovat, poté analyzovat a následně předpovídat. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 112)

2.1.1 Analýza obecného okolí podniku

Členění v rámci vnějšího prostředí, které na podnik působí, je označováno názvem PEST. Makroekonomické prostředí následně na základě jednotlivých složek ovlivňuje podnik, a to:

- **Politické faktory** – jako například svoboda, vlastnická práva či centralizace moci. Stát nejen ovlivňuje fungování ekonomiky, zejména zákony, ale zároveň dohlíží na jejich dodržování. Rozhodnutí vlády či státních orgánů a institucí tak může pro podnik vytvořit hrozby, ale i příležitosti;
- **Ekonomické faktory** – mezi které se člení ekonomická stabilita, bohatství či daně. Podniky jsou silně ovlivněny nejen současným, ale i budoucím stavem, ve kterém se ekonomika nachází. To poté může silně působit na dosahování nastavených strategických cílů podniku a vést i k případné nemožnosti jejich splnění;
- **Sociální faktory** – jako jsou třeba sociální a kulturní normy, názory a postoje lidí k podnikání. Tyto faktory působí na poptávku po zboží a službách a mohou je silně ovlivnit. Zároveň ale působí i na straně nabídky, jako například na pracovní motivaci či podnikavost;
- **Technologické faktory** – zdokonalování výroby a výrobních metod, nové vědecké poznatky, aj. Strategické zaměření na rozvoj technologického prostředí může být pro podniky významným krokem, jelikož je tato strategie pro mnohé společnosti tou hlavní konkurenční zbraní. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 51-55; Čvančarová, Franek a Hučka, 2021, s. 64)

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 50-52) přitom analýzu obecného okolí podniku označuje jako **SLEPT analýzu**. Jedná se o stejný princip jako v případě PEST analýzy, jen je rozšířena o působení právního faktoru na podniky. V některých případech je model rozšířen také o faktory enviromentální. Protože i ty mohou pro podniky představovat příležitosti či hrozby.

Tento model umožňuje identifikovat první polovinu SWOT analýzy – příležitosti a hrozby podniku. Části poté vyjadřují, co může podniku přinést budoucnost a jaké je jeho perspektiva. (Kalouda, 2017, s. 105) S tímto souhlasí i Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 50), která označuje příležitosti a hrozby za cíl, ke kterému tato analýza vede.

2.1.2 Analýza oborového okolí podniku

Analýza oborového okolí podniku je analýzou odvětví, ve kterém daný podnik figuruje. Je možno jej nazývat mikroprostředím, případně mikrookolím. Je vhodné analyzovat konkrétním odvětví, jelikož situace se v každém odvětví může výrazně lišit. Cílem této analýzy je identifikovat zásadní hybné síly mikroprostředí. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 112-113)

Jedná se tedy o rozbor, na který nejvíce působí konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Ti se přitom řadí do třech základních sektorů oborového okolí podniku. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 56)

Sektor konkurentů

Pro analýzu je podstatné zhodnotit konkrétní konkurenty, kteří jsou pro podnik nejvíce významní. Zjistit jejich aktivity, či podnikatelské záměry a díky tomu vyhodnotit, co by pro podnik mohlo být v budoucnu hrozba, případně příležitost. Pro strategy je podstatné sledovat zejména změny hlavních strategií u konkurentů. Jestli například vyvíjejí nový produkt, zvyšují náklady na jejich reklamu, či jestli rozšiřují svůj podíl na trhu. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 60-62)

Sektor dodavatelů

V rámci analýzy sektoru dodavatelů je hlavní myšlenkou zejména posouzení vztahů, které panují mezi podnikem a konkrétními dodavateli, kteří jsou pro daný podnik nejvíce významní. I tady je za cíl odhalit možné příležitosti a hrozby s následnými kroky pro jejich využití či eliminaci. Kromě klasických dodavatelů je zde nutno hovořit i o dodavatelích tzv. pracovní síly, know-how či finančního kapitálu. I stát by se zde mohl označit za dodavatele, jakožto dodavatel, který firmám je schopen poskytovat např. státní zakázky. Úspěch podniku do značné míry závisí na dodavatelích, a proto je důležité věnovat jejich výběru dostatečnou pozornost, případně i nastavit kritéria pro jejich ohodnocení. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 58-59; Jakubíková a Janeček, 2023, s. 113)

Sektor zákazníků

V rámci analýzy sektoru zákazníků je cílem zjistit hrozby, příležitosti, slabiny a silné stránky, které se týkají oblasti služeb zákazníkům podniku. Je nutné definovat, kdo je zákazníkem podniku a zároveň určit jejich potřeby a očekávání. Zákazníci přitom mohou být jednotlivci, ale i právnické osoby. Podle jejich vztahu k podniku mohou být dále rozlišováni. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 56; Jakubíková a Janeček, 2023, s. 115)

Porterův model konkurenčních sil

Užitečným nástrojem pro vyhodnocení oborového prostředí je poté konkrétně Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Porterova analýza je důležitá zejména pro zmapování konkurenční pozice podniku v odvětví. Díky ní je stratég poté schopen rozpoznat hrozby, které mohou pozici podniku v odvětví oslabit a příležitosti, kterých by měl podnik využít. V odvětví přitom na podnik působí pět faktorů, které Porterova analýza sleduje, a to vyjednávací síla zákazníků; vyjednávací síla dodavatelů; hrozba vstupu nových konkurentů; hrozba substitutů a rivalita firem působící na daném trhu. (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 54-55; Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 62-63)

Kalouda (2017, s. 105) přitom dodává, že Porterův model, nazýván také model 5F (pěti tržních sil), má vysokou vypovídající schopnost.

2.1.3 Analýza zahraničního okolí podniku

V současnosti mnoho podniků funguje v rámci celosvětové konkurence. I na základě toho je významné uvažovat i o relevantnosti zahraničního okolí. A to zejména, pokud je podnik významným exportérem či importérem. Jde o specifickou formu obecného i oborového okolí podniku, které zahrnuje faktory rozebrané v podkapitolách 2.1.1 a 2.1.2. I v tomto případě je výstupem definování příležitostí a hrozeb podniku, které vznikají při podnikání za hranicemi státu a kontinentů. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 67)

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí společnosti tvoří hybné síly, které podnik může přímo ovlivňovat, na rozdíl od vnějšího prostředí. Komplexní analýza vnitřního prostředí umožňuje identifikovat přednosti podniku, které mohou využít jako svou konkurenční výhodu. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 119)

Kalouda (2017, s. 106) dodává, že analýzu vnitřního prostředí přináší druhou polovinu modelu SWOT, a to konkrétně silné stránky a slabé stránky podniku. Mezi nejčastěji používané modely v rámci analýzy mikroprostředí autor řadí analýzu 4P (nebo také 7P) či BCG.

Vnitřní analýza podniku by měla být obecně popisná a zároveň kritická. Nejprve by měla být uvedena k jednotlivým sledovaným částem konkrétní fakta, která dokumentují minulý vývoj. Současný stav situace by následně měl být kriticky vyhodnocen a popsán. Mezi základní tradiční analýzy se řadí zejména analýza firemních faktorů, případně další alternativní analýzy, jako analýza „7P“ či „7S“, aj. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 111)

Přitom faktory finanční a rozpočtové jsou pro proces strategického řízení velmi podstatné, a to nejen pro posouzení finančního zdraví podniku, ale i pro zjištění, jestli je strategický plán reálný z hlediska financí. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 119-120)

2.2.1 Finanční analýza

Ekonomické prostředí se v současné době neustále mění a tyto změny vedou i ke změnám v podnicích. Pokud chce být podnik úspěšný, je nutné, aby při svém hospodaření prováděl i rozbor své finanční situace. Finanční analýza je tak definována jako systematický rozbor získaných dat, která nalezneme zejména v účetních výkazech. Hodnotíme přitom nejen minulost podniku, ale i jeho současnost a můžeme předpovídat budoucí finanční situace. (Růčková, 2021, s. 9)

Dle Brabence (2022, s. 23) je finanční analýzu možno definovat jako proces, který je prováděn za účelem odhalení finanční výkonnosti subjektu, a to pro potřeby rozhodování. Tento proces není nijak formálně regulován, ať už zákonem či nižšími předpisy, avšak vychází z daných ekonomických náležitostí.

Důvod, pro zpracování finanční analýzy, je možnost komplexně vyhodnotit finanční situaci, ve které se podnik nachází. Není ale důležitá jen pro vyhodnocení minulosti, ale také pro možnost predikování budoucího vývoje. Finanční analýza se stává významnou součástí řízení výkonnosti podniku a slouží jak pro krátkodobé, tak pro dlouhodobé řízení podniku. (Knápková a kol., 2017, s. 17)

V rámci finanční analýzy jsou poté rozlišováni její uživatelé. Informace o finančním zdraví podniku, které jsou díky finanční analýze získány, nejsou hodnotné jen pro manažery či vrcholové vedení. Jejich využití naleznou i další uživatelé, kteří tyto informace mohou využít. Dělíme je přitom na externí a interní uživatele. Mezi externí uživatele řadíme např. stát a jeho orgány, investory, banky a další věřitele, obchodní partnery, konkurenci. Do interních uživatelů poté můžeme zařadit manažery, zaměstnance a odboráře. (Vochozka, 2020, s. 32)

Finanční analýzu je přitom možné rozlišovat ještě z hlediska vztahu, který má finanční analytik ke zkoumanému subjektu, a to na externí a interní. V tomto případě se jedná o externí finanční analýzu v případě, že analytik má k dispozici pouze zveřejněné a veřejně dostupné informace, které jsou k nalezení ve finančních výkazech. Provádějí je právě externí uživatelé, kteří byli definováni v předešlém odstavci. Interní finanční analýzu poté zpracovává analytik, který má přístup k interním informacím například z informačního systému podniku. Většinou to provádějí interní uživatelé jako manažeři, vlastníci podniku, zaměstnanci. (Kubičková a Jindřichovská, 2022, s. 17-18)

Hlavní zdroje, které jsou pro zpracování finanční analýzy využívány jsou účetní výkazy podniku, a to rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu společně s přílohou účetní závěrky. Důležité doplňující informace je možné získat také ve výroční zprávě. Informace je možné čerpat i z dalších zdrojů, třeba ze zpráv podniku, auditorů, aj. (Knápková a kol., 2017, s. 18)

V rámci finanční analýzy vznikla řada různých metod, kterými je možné podnik hodnotit a zkoumat jeho finanční situaci. Obecně lze říct, že čím lepší metoda je pro finanční analýzu subjektu využita, tím důvěryhodnější závěry jsme schopni získat a díky tomu se zmenší riziko špatného rozhodnutí. Mezi základní ukazatele, které jsou využívány se řadí ukazatele tzv. metody elementární analýzy. (Růčková, 2021, s. 45-46)

Přestože finanční analýza poskytuje velmi hodnotné informace o finančním zdraví podniku, na jehož základě je možno predikovat budoucí vývoj subjektu, nese s sebou i určité slabé stránky, na které je třeba brát zřetel. Mezi problematické aspekty finanční analýzy patří např. omezená vypovídací schopnost účetních výkazů, vliv mimořádných událostí či sezónní faktorů, závislost na tradičních metodách, nutnost srovnání výsledků s jinými subjekty či opomenutí rizik a nákladů obětovaných příležitosti. (Knápková a kol., 2017, s. 139)

2.2.2 Metody finanční analýzy

Dle Knápkové a kol. (2017, s. 65-85) se mezi hlavní metody pro zpracování finanční analýzy řadí především **analýza stavových ukazatelů** pro analýzu majetkové a finanční struktury podniku, **analýza tokových ukazatelů** pro zhodnocení výnosů a nákladů, zisku a cash flow, **analýza rozdílových ukazatelů**, kde je nejvýznamnějším prvkem provozní kapitál podniku, **analýza poměrových ukazatelů** zejména pro vyhodnocení likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity podniku, **analýza soustav ukazatelů** pro analýzu dílčích stránek finančního zdraví na souhrnný ukazatel, **souhrnné ukazatele hospodaření**, jejichž součástí jsou bonitní a bankrotní modely pro komplexní zhodnocení finančního zdraví podniku.

1. Ukazatele zisku

Hodnoty výsledku hospodaření podniku patří mezi nejdůležitější údaje, které lze uvést v účetních výkazech. Pozornost mu totiž věnují všichni uživatelé. I proto jsou někdy literaturou zařazeny jako **základní klasické ukazatele** pro měření výkonnosti podniku. Díky výsledku hospodaření lze posoudit kvalitu a efektivnost všech procesů podniku za dané sledované období. Stále se přitom zařazují mezi základní ukazatele, které hodnotí úspěch podniku za období. (Kubičková a Jindřichovská, 2022, s. 82)

Čistý zisk – EAT – je výsledek hospodaření po odečtení daně z příjmu. V rámci finanční analýzy je tento tvar využíván, pokud chceme do analýzy vnést i působení daně. (Kotulič, Király a Rajčániová, 2018, s. 41)

Zisk před zdaněním – EBT – jedná se o zisk, ze kterého bude zjištěna a odečtena daň z příjmu. (Máče, 2020, s. 85)

Zisk před úroky a zdaněním – EBIT – je možno chápat jako výsledek hospodaření, který nepracuje s náklady na cizí kapitál (nákladovými úroky) a před zdaněním. Ve finanční analýze se využívá v momentě, kdy nechceme brát v potaz, jestli je podnik financován vlastními či cizími náklady. (Kotulič, Király a Rajčániová, 2018, s. 41)

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA – měří, kolik zisku společnost vytvoří se svými současnými aktivy, operacemi a cash flow. Jde tedy o měření provozní ziskovosti. (Bititci, 2015, s. 120)

2. Metody horizontální a vertikální analýzy

Analýza absolutních ukazatelů se zaměřuje na ukazatele přímo obsažené ve výkazech podniku. Využívají se zejména pro analýzu vývoje trendů v rámci **horizontální analýzy** a

pro analýzu jednotlivých komponent v rámci **vertikální analýzy**. Jedná se o výchozí bod při rozboru účetních výkazů, což usnadňuje porozumění souvislostem v nich obsaženým. (Březinová, 2020, s. 180)

Špička (2017, s. 13) uvádí, že je vhodné provést jako první vertikální analýzu, zatímco Strouhal a kol. (2016, s. 103) oponují a tvrdí, že právě vertikální analýza navazuje na analýzu horizontální.

3. Rozdílové ukazatele

Další důležitá stránka, kterou je díky finanční analýze možno sledovat, je řízení likvidity a pracovního kapitálu. Analýza tzv. **pracovního kapitálu (ČPK)** je poté rozdíl mezi hodnotou oběžných aktiv, nazývané také hrubý pracovní kapitál, a krátkodobými dluhy. (Strouhal a kol., 2019, s. 104-105)

Čistý pracovní kapitál, označovaný také jako provozní či pracovní kapitál, může nabývat kladných i záporných hodnot. V kladné výši je v případě, že velikost oběžných aktiv převyšuje krátkodobé závazky. V tomto případě plní funkci tzv. ochranného polštáře. Pokud se čistý pracovní kapitál nachází v záporných hodnotách, poukazuje to na to, že krátkodobé zdroje jsou využívány pro financování části stálých aktiv. Záporná hodnota je hodnocena jako negativní a riziková a značí nestabilní finanční situaci podniku. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 76)

4. Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů se řadí mezi nejrozšířenější přístup finanční analýzy s orientací na externí uživatele. V rámci této skupiny ukazatelů jsou nejčastěji konstruovány ukazatele rentability, finanční stability, likvidity a aktivity. (Pevná, 2021, s. 83)

Indikátory rentability

Rentabilita popisuje výnosnost vloženého kapitálu. Měří schopnost podniku dosáhnout zisku využitím kapitálu, který byl investován. Jde tedy o vymezení schopnosti podniku vytvořit nové zdroje. (Knápková a kol., 2017, s. 100)

Dle Vochozky (2020, s. 42) by měla být skupina rentability tvořena čtyřmi základními ukazateli:

- **Rentabilita investovaného kapitálu – ROCE** – hodnotí kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním (EBIT) dosáhl podnik z jedné koruny, kterou investoval věřitel a akcionář.

- **Rentabilita aktiv – ROA** – klíčový ukazatel při měření rentability. Měří různé formy zisku, které byly popsány v předešlé podkapitole, s celkovými aktivy, které jsou do podniky vloženy. Nezáleží přitom na tom, jestli šlo o financování z vlastního kapitálu či cizích zdrojů.
- **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE** – popisuje, kolik čistého zisku spadá na jednu korunu kapitálu, který investoval akcionář.
- **Rentabilita tržeb – ROS** – hodnotí efektivnost podniku.

Indikátory zadluženosti

Skupina ukazatelů, které měří strukturu kapitálu v podniku. Najít optimální strukturu podniku je přitom základní úkol finančního řízení podniku. Využívání cizích zdrojů v rámci své kapitálové struktury je běžnou formou financování jako doplnění kapitálu vlastního. Podniky s vysokým podílem cizích zdrojů ve své struktuře běžně fungují, jsou však více rizikové. Pro hodnocení struktury lze přitom využít i tzv. bilanční pravidlo. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 103-104)

První bilanční pravidlo, zlaté pravidlo financování, pak uvádí, že je vhodné dlouhodobý majetek financovat dlouhodobým kapitálem. Krátkodobý majetek je pak doporučeno financovat krátkodobým kapitálem. (Strouhal a kol., 2016, s. 103-104)

Mezi nejčastější ukazatele zadluženosti pak Knápková a kol. (2017, s. 88-90) řadí:

- **Celková zadluženost** – vyjadřuje poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat mezi 30 a 60 %.
- **Míra zadluženosti** – měří poměr cizího zdrojů a vlastního kapitálu. V tomto případě je důležité sledovat vývoj ukazatele, zejména jestli dochází v časovém horizontu k jeho růstu či poklesu. Ukazatel je významný zejména pro bankovní instituce při poskytování úvěru subjektu.
- **Úrokové krytí** – ukazatel vyjadřuje schopnost podniku zaplatit nákladové úroky. V případě, že je ukazatel ve výši 1, značí to, že subjekt vytvořil zisk, kterým mohl splatit nejen úroky věřitelům, ale i státu ve formě a daní, jenžé vlastník ve formě čistého zisku již nic nezískal. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat na výši alespoň 5 a více.

Indikátory likvidity

Likvidita označuje schopnost podniku přeměnit svůj krátkodobý majetek na peníze. Těmito penězi je pak schopen uhradit své závazky. V rámci finanční analýzy se poté využívají poměrové ukazatele krátkodobé likvidity a poměřují nejvíce likvidní skupinu aktiv ke krátkodobým pasivům. (Pevná, 2021, s. 89)

- **Běžná likvidita** – zahrnuje všechny složky oběžných aktiv v poměru vůči krátkodobým závazkům podniku. Výsledná hodnota vypovídá o skutečnosti, kolikrát byl podnik schopen uspokojit věřitele, pokud by všechny oběžná aktiva proměnil v peníze. Doporučená hodnota se v odborné literatuře pohybuje v rozmezí 1,6 – 2,5. Nikdy by však ukazatel neměl klesnout pod hodnotu 1. (Vochozka, 2020, s. 45-46)
- **Pohotovlá likvidita** – ukazatel je snížen o nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby. Doporučená hodnota se v tomto případě pohybuje mezi 0,7-1,0. (Vochozka, 2020, s. 45-46) Kubičková a Jindřichovská (2022, s. 99) však uvádějí rozmezí 0,5-1,5. Doporučené hodnoty se mohou tak napříč finančními analytiky lišit.
- **Hotovostní likvidita** – ukazatel obsahuje jen nejlikvidnější položky oběžných aktiv, a to peněžní prostředky ku krátkodobým závazkům. Jedná se tedy o ukazatel, který je schopen podávat nejpřesnější výsledné hodnoty. Doporučené hodnota by se měla pohybovat okolo výše 0,2. (Vochozka, 2020, s. 45-46)

Indikátory aktivity

Ukazatele aktivity zobrazují, zda jsou jednotlivé druhy aktiv v podniku v přiměřené výši, na základě současných a budoucích aktivit podniku. Je možné díky těmto ukazatelům zjistit, zda podnik efektivně využívá prostředky, které do něj byly vloženy. (Knápková a kol., 2017, s. 107)

- **Obrat aktiv** – podává informaci o výkonnosti využívání aktiv podnikem, přičemž by se měl podnik snažit o tzv. zrychlování využití majetku. (Březinová, 2020, s. 194)
- **Obrat dlouhodobého majetku** – měří efektivní využití dlouhodobého majetku, tzn. kolikrát se dlouhodobý majetek podniku během sledovaného období promění v tržby. Ukazatel může být ovlivněn i mírou odpisování majetku, kdy

vyšší hodnoty odpisu zlepšuje výsledné hodnoty ukazatele. (Vochozka, 2020, s. 43)

- **Doba obratu zásob** – udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku, a to až do jejich prodeje. (Pevná, 2021, s. 93)
- **Doba obratu pohledávek** – měří průměrnou výši dnů, během kterých je peněžní inkaso drženo v pohledávkách. (Pevná, 2021, s. 94)
- **Doba obratu závazků** – vyjadřuje průměrnou dobu obratu závazků. Ukazatel je důležitý pro porovnání s dobou obratu zásob a pohledávek pro tzv. časový nesoulad. V případě, že je součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků, popisuje to situaci, kdy dodavatelské úvěry financují pohledávky a zásoby podniku. Tato situace je pro podnik značně výhodná. (Knápková a kol., 2017, s. 109)

5. Souhrnné indexy hospodaření

Závěry vycházející z jednotlivých aspektů finanční analýzy mohou být protichůdné. Proto je hodnocení celkové situace podniku na jejich základu komplikované a je tudíž vhodné situaci vyhodnotit komplexně. Proto se vybrané dílčí ukazatele shrnují do jedné veličiny, což umožňuje získat komplexnější vyhodnocení finanční situace podniku. Výhodou soustav ukazatelů je i jejich provázanost bez formálních vazeb. Díky tomu je možné shrnout více dílčích charakteristik jen do jedné. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 132)

Mezi soustavy ukazatelů se řadí **bankrotní modely**, které podávají informace o možném bankrotu podniku. Jedná se například o model **Altmanův index**, který je v rámci bankrotních modelů nejvíce rozšířený. Odborná literatura v případě tohoto modelu rozlišuje tři pásma, a to pásmo bankrotu (hodnoty nižší než 1,2), pásmo šedé zóny (hodnoty od 1,2 do 2,9) a pásmo prosperity (hodnoty nad 2,9). Dále se zde nacházejí i **bonitní modely**, které obecně hodnotí, jestli je podnik špatný či dobrý. Jedná se například o **Kralickuv Quicktest**, který na základě soustavy čtyř rovnic hodnotí celkovou situaci podniku. I v tomto případě vznikají tři zóny – podniky nad výslednou hodnotou 3 jsou bonitní, interval 1-3 značí šedou zónu, kdežto podniky, které se pohybují pod hodnotou 1 signalizují potíže s finančním hospodařením. (Pevná, 2021, s. 98; Růčková, 2021, s. 90-97)

6. Grafické znázornění

Finanční výkonnost je možno graficky znázornit, a to za pomoci tzv. „**spider grafu**“. Přínos spider analýzy je zejména přehlednost a okamžité vyhodnocení postavení podniku v řadě ukazatelů. (Vochozka, 2020, s. 53)

Spider graf zobrazuje hodnoty více ukazatelů zároveň s výsledky dalších subjektů nebo jiných období. Interpretace dat je tak velmi zjednodušená. Díky tomu je možné poukázat na oblasti, kde dochází k rozdílným hodnotám, a to jak v záporném, tak kladném směru. (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 62)

2.2.3 Analýza „7P“

Analýza „7P“ představuje **marketingový mix** v rámci kterého jsou kontrolovatelné soubory marketingových proměnných připravené k tomu, aby co nejlépe odpovídaly potřebám a přáním cílového subjektu na trhu. Marketingový mix poté společně s výběrem tržních segmentů a cílových trhů tvoří marketingovou strategii podniku. Klasická podoba marketingového mixu sestává ze čtyř prvků, a to **produkt** (product), **cena** (price), **distribuce** (place) a nakonec **marketingová komunikace** (promotion). (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 222)

K tomuto základu potom v rámci analýzy 7P je přidána ještě analýza lidských zdrojů, procesů a materiální prostředí, tedy vjemy, které zákazník získá při vstupu do prostorů. Je vhodné ale upozornit na fakt, že nemusí v tomto případě jít přísně jen o vnitřní analýzu. Jednotlivé dílčí aspekty totiž mohou zasahovat i do externího prostředí, jako například lidé, kde je přesah na trh práce. Z metodologického hlediska by však analýza měla být popisná a kritická, podobně jako jiné vnitřní analýzy. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 126-128; Vašítková, 2014, s. 168)

2.3 SWOT analýza

Základní výsledek po dílčích analýzách v rámci vnitřního a vnějšího prostředí je poté získání všech prvků pro stanovení **matice SWOT**. Tato matice je poté chápána jako **klasický strategický sumář**. (Kalouda, 2017, s. 107)

Díky provedené SWOT analýze je poté možno identifikovat rizikové faktory a nejistota jejich vývoje slouží jako základ ke tvorbě scénářů. (Fotr a kol., 2017, s. 34)

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 137) dodávají, že SWOT analýza je základem diagnózy. Hodnotí přitom **silná a slabé stránky, příležitosti a hrozby**. Tyto klíčové faktory jsou rozděleny do čtyř kvadrantů v rámci SWOT tabulky. SWOT analýza však nemusí být využívána jen při analýzách na strategické řízení. Naopak, je možné je využívat i pro analýzy, které jsou zaměřeny např. na operativní či taktické řízení. Při strategické analýze je však vhodné tuto metodu zařadit až na samotný konec analýzy, jakožto zmiňovaný sumář všech důležitých závěrů pro podnik, které byly získány díky dílčím analýzám.

Tabulka 1 SWOT analýza

SWOT		
Vnitřní prostředí	S (strenghts) – výčet silných stránek	W (weaknesses) – výčet slabých stránek
Vnější prostředí	O (opportunities) – výčet příležitostí	T (threats) – výčet hrozeb

(vlastní zpracování dle Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 137)

Jakubíková a Janeček (2023, s. 137) doporučují se při sestavení SWOT analýzy věnovat nejprve kvadrantům OT a poté teprve analyzovat kvadranty SW, které se týkají vnitřního prostředí společnosti. Nevýhodou SWOT analýzy je přitom uváděna zejména její subjektivita a také, že je velmi statická.

3 KONCEPT BALANCED SCORECARD

„*Co změříte, to dostanete.*“ (Kaplan a Norton, 1992, s. 71)

Takto začali svůj článek autoři Kaplan a Norton v roce 1992, kteří dali za vznik konceptu **Balanced Scorecard** (BSC). Už v 90. letech minulého století autoři tvrdili, že měření výkonnosti výrazně ovlivňuje chování nejen zaměstnanců, ale i manažerů. Tradiční finanční ukazatele přitom mohou poskytovat zavádějící informace a nemusí tak odrážet dovednosti a kompetence, které se podnik snaží rozvíjet. Během ročního výzkumu celkem ve dvanácti společnostech vytvořili koncept Balanced Scorecard. Přístup, který kombinuje nejen finanční ukazatele, ale zobrazuje i výsledky minulých rozhodnutí společně s faktory, které ovlivňují budoucí finanční výkonnost podniku. (Kaplan a Norton, 1992, s. 71)

Autoři konceptu Balanced Scorecard věřili, že pokud má podnik dosahovat maximální hodnoty ze svých investic do nehmotných aktiv, musí tyto aktiva začlenit do systému měření výkonnosti. V 90. letech minulého století přitom většina podniků sledovala pouze své finanční výsledky, případně spokojenost zákazníků, tržní podíl, kvalitu a efektivitu. V případě, že by přidali ukazatele, se zaměřením na dovednosti a angažovanost zaměstnanců, se mohlo zdát, že tak získají komplexní přehled o výkonnosti podniku. Většina podniků však jednotlivé ukazatele nepropojovala do smysluplného systému. Podniky tak reálně nezískaly žádné přínosy. (Niven, 2014, s. 1-2)

Parmenter (2020, s. 270-271) přitom uvádí jako největší přínos Kaplanova a Nortonova (K&N) konceptu zdůraznění potřeby vyvážené strategie. A to bez ohledu na velikost podniku. Jejich koncept ukázal, že strategie musí být vyvážená a strategické iniciativy musí tuto rovnováhu zobrazovat. Ať už v 90. letech minulého století, tak i dnes, je důležité, aby strategie organizace byla srozumitelná. A to zejména pro jedince, kteří ji mají za úkol implementovat. Díky K&N se transparentnost strategického řízení zvětšila.

Tento koncept měření výkonnosti podniku se stává jedním z nejpoblárnějších, zejména proto, že dokáže zachytit složitost podnikání v jednoduchém a snadno pochopitelném rámci. Od svého vzniku se pak postupně vyvinul z nástroje pro měření výkonu ve strategický manažerský nástroj. (Bititci, 2015, s. 20)

BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nové měřítka, které jsou hybnou silou výkonnosti v budoucnu. Cíle a měřítka, které jsou v rámci BSC stanovena, vycházejí z vize a také strategie podniku. Výkonnost společnosti je přitom sledována ve čtyřech perspektivách. (Kaplan a Norton, 2007, s. 19)

Mezi jednotlivými ukazateli je přitom tzv. kauzální vztah v rámci BSC. Zatímco některé ukazatele měří minulý výkon, jiné fungují na bázi hybatele budoucího výkonu. Koncept se neustále vyvíjí a např. v polovině 90. let byla představena tzv. strategická mapa. Přesto však nelze chápat tento systém měření výkonnosti jako univerzální šablonu pro všechny podniky. Každá společnost by měla BSC přizpůsobit jejím potřebám, strategii a poslání. (Blahová, 2017, s. 27-28)

Fotr a kol. (2017, s. 198-199) přitom dodávají, že největší výhodou systému BSC je jeho sladění dlouhodobých cílů s krátkodobým operativním řízením. Koncept je přitom možné využít i s jinými metodami, které se zaměřují na výkonnost podniku či kvalitu.

3.1 Perspektivy Balanced Scorecard

Samotné slovo perspektiva vychází z latinského *perspectus*, které lze přeložit jako „dívat se skrz“ či „jasně vidět“. Toto přitom platí i pro Balanced Scorecard, který se snaží zkoumat strategii podniku, kterou srozumitelně zobrazí. Díky tomu je pak možné strategii lépe realizovat. Při tvorbě tohoto konceptu se přitom využívají **čtyři perspektivy**, a to **finanční, zákaznická, interní procesy**, a nakonec **učení se a růst**. Pro hodnocení realizování strategie nedává smysl soustředit se jen na jeden aspekt, jelikož jednotlivé prvky spolu vzájemně souvisí. Pro vykreslení přesné realizování strategie je proto BSC tvořen těmito perspektivami. (Niven, 2014, s. 3-4)

I Bititci (2015, s. 20-21) zmiňuje propojení perspektiv se strategií podniku, která pro systém BSC tvoří základ. Zatímco udržitelné finanční výsledky závisí na spokojených zákaznících a efektivních interních procesech, k udržení spokojených zákazníků jsou třeba stabilní a procesy, které jsou pro podnik efektivní. Perspektiva učení se a růstu potom již hledí do budoucnosti – jako je např. vzdělání, technologie, investice.

Na druhou stranu Parmenter (2020, s. 31) tvrdí, že čtyři jmenované perspektivy jsou neustále omílány a potvrzovány nejen autory BSC, ale i dalšími odborníky. Doporučuje však koncept rozšířit o další dvě perspektivy, a to konkrétně spokojenost zaměstnanců a životní prostředí a komunita. Dále zdůrazňuje, že by se měla perspektiva učení se a růstu vrátit k původnímu názvu; inovace a učení.

3.1.1 Finanční perspektiva

Při tvorbě BSC by se mělo dbát na propojení finančních záměrů se strategií podniku. Finanční cíle jsou přitom tzv. hlavní bod, kde se sbíhají cíle a ukazatele ostatních

jmenovaných perspektiv. Společnosti poté mohou finanční záměry, jako například růst obratu či zvyšování produktivity, využít pro propojení s ostatními perspektivami. Cíle i ukazatele v rámci **finanční perspektivy** by přitom měly popisovat očekávanou finanční výkonnost od strategie a taky být využity pro vyhodnocení cílů a ukazatelů ostatních perspektiv konceptu. (Kaplan a Norton, 2007, s. 48-49)

Parmenter (2020, s. 31) přitom finanční perspektivu konceptu BSC popisuje jako zaměřenou na využití aktiv, růstu tržeb, řízení rizik, optimalizaci pracovního kapitálu a snižování nákladů.

Je tak jasné, že finanční ukazatele jsou klíčovým prvkem konceptu Scorecard, a to v době ziskově orientovaných společností. Díky této perspektivě může podnik zjistit, jestli jeho úsilí o realizaci strategie, kterou lze nalézt v ostatních perspektivách, vede ke zlepšení finančních výkonnosti podniku. Pokud se podnik soustředí na různé aspekty, které nevedou ke zvyšování finanční výkonnosti, hodnota je omezená. Je tedy možné popsat finanční perspektivu jako tzv. finální cíl strategického příběhu. Všechno, co koncept obsahuje, by mělo vést ke zlepšení finančních výsledků. (Niven, 2014, s. 7)

3.1.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva konceptu Scorecard by měla být schopna odpovědět celkem na tři otázky; kdo jsou cíloví zákazníci podniku, co od něj očekávají či požadují a jaké je hodnotová nabídka podniku při obsluze zákazníků. (Niven, 2014, s. 4)

Parmenter (2020, s. 31) tvrdí, že zákaznická perspektiva se soustřeďuje zejména na zvyšování spokojenosti zákazníků, společně se soustředěním se na zákazníky, kteří podniku přinášejí největší zisk a také na navazování kontaktů s novými potenciálními zákazníky.

Při této perspektivě je tak třeba identifikovat zákaznické a tržní segmenty, ve kterých podnik chce působit. Segmenty potom tvoří zdroj obrátů, který je dále součástí předešlé perspektivy; finanční. Klíčová zákaznické identifikátory jsou poté např. spokojenost a loajalita zákazníků, jejich udržení a získávání zákazníků nových. (Kaplan a Norton, 2007, s. 61)

3.1.3 Perspektiva interních procesů

Podobně jako i v předešlých perspektivách, i v této je nutné, aby podnik určil nějaký cíl dané oblasti a ukazatele výkonnosti, které se v rozhodující míře na naplňování cíle podílí.

Perspektiva se přitom zabývá otázkou, jak zdokonalit podnikové procesy, aby byl podnik úspěšný. (Papula, Papulová a Papula, 2019, s. 290)

Perspektiva interních procesů se zaměřuje na klíčové procesy, které tvoří hodnotu v podniku nejen pro zákazníka, ale i pro akcionáře. Různé podniky mohou mít odlišné přístupy ke strategiím a na základě toho i odlišné procesy, na které je třeba se zaměřovat. Důležité však je zaměření na opravdové strategické procesy, které působí na hodnotovou nabídku podniku a dlouhodobý úspěch. Pro fungování podniku je důležité nespočet procesů, ale nemusejí již být potřebné k realizaci strategie – a tyto procesy by tak již neměly být součástí konceptu Scorecard. Ten totiž slouží primárně pro řízené strategie, ne každodenních operací. (Niven, 2014, s. 5-6)

Parmenter (2020, s. 31) doplňuje, že se perspektiva interních procesů zaměřuje na kompletní a včasné dodání, optimalizaci technologií a efektivní vztahy s klíčovými stakeholdery.

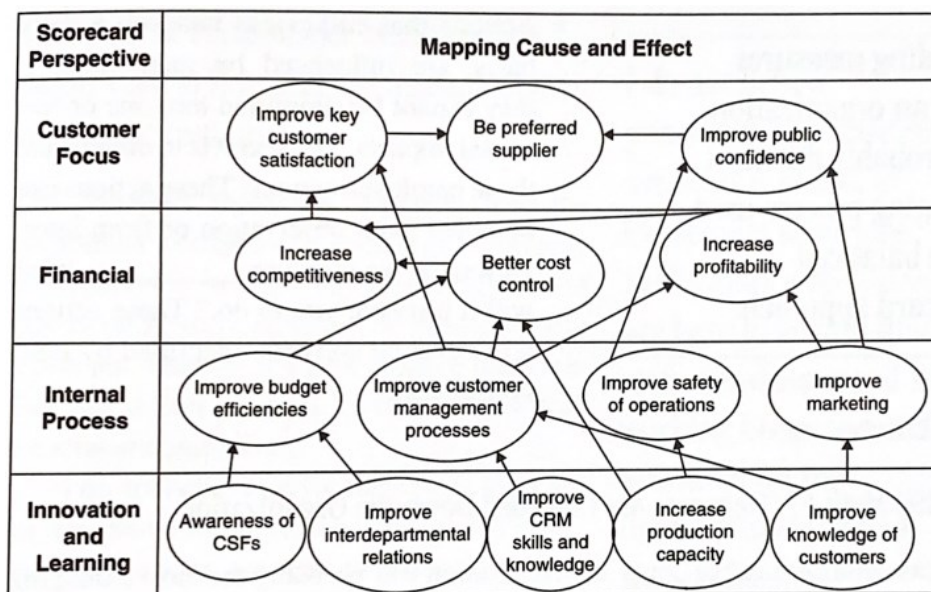
3.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou, které je v rámci konceptu BSC koncipována, je **perspektiva učení se a růstu**, která by se měla orientovat na inovace, opouštění zastaralých procesů, zvyšování odbornosti a adaptability a na vytváření učícího se prostředí. (Parmenter, 2020, s. 31)

Tyto ve většině nehmotné faktory, které se sledují v rámci poslední perspektivy, jsou klíčové pro předešlé zmíněné perspektivy. V podstatě tvoří základ, na kterém je struktura celého konceptu postavena. Věnuje pak pozornost zejména třem hlavním oblastem kapitálu: lidský, informační a organizační. (Niven, 2014, s. 6)

3.2 Strategická mapa

V rámci čtyř perspektiv sledujeme jednotlivé cíle, ve kterých chce podnik vynikat, aby mohl realizovat svou strategii. Společnosti se postupně posunovaly od využívání konceptu BSC jen jako měřicího systému, k vizuálnímu znázornění jednotlivých cílů napříč perspektivami, pro snazší výběr vhodných měřítek, při sledování plnění strategie podniku. Tento diagram se poté ustálil jako tzv. **strategická mapa**. Jedná se o jednostránkový grafický přehled všech klíčových oblastí, ve kterých chce podnik v rámci jednotlivých perspektiv uspět, aby mohl svou strategii úspěšně realizovat. Jedná se tedy o určitý nástroj strategické komunikace, který jasně formuluje strategii např. zaměstnancům. (Niven, 2014, s. 8-9)



Obrázek 1 Strategická mapa pro BSC

(zdroj: Parmenter, 2020, s. 35)

3.3 Implementace Balanced Scorecard

Proces implementace se může odlišovat na základě různých odborných autorů. Dle Nivena (2014, s. 71-76) časový plán implementace sestává ze dvou fází, a to **plánování** a následně samotný **vývoj**. Ve fázi plánování je dle autora nutné nejen vytvořit hlavní myšlenky pro zavedení BSC, ale také např. určit vhodné organizační jednotky, zajistit podporu vedení, sestavit a proškolit týmy pro BSC a vytvořit komunikační strategii. Ve druhé – vývojové – fázi, je potom nutné shromáždit a distribuovat podkladové materiály, poskytnou školení ohledně BSC, vytvořit či potvrdit misi, vizi a strategii podniku a dále vytvořit strategickou mapu a stanovit ukazatele výkonnosti, společně s nastavenými cíli a určení prioritních iniciativ. Po prvním sběru dat z BSC a prvním setkání na jejich prodiskutování je dále doporučováno, aby se vypracoval plán pro trvalou implementaci systému.

Fotr a kol. (2017, s. 206) uvádí, že prvně by měl podnik přijmout explicitní projekt a jmenovat projektový tým, který bude mít na starost navržení systému měření schválených strategických cílů v rámci perspektiv Scorecard. Následně poté připravit nový systém hodnocení pro funkční aplikaci. BSC musí být však zaměřeno na podnikovou strategii a tu formulovat do sledovaných indikátorů, které odpovídají zájmu vlastníků i zákazníků a jsou v souladu s procesy a inovacemi v podniku.

3.3.1 Kaskádování Balanced Scorecard

Po implementaci BSC je možné tzv. **kaskádování konceptu**, což je proces, který rozvíjí Scorecard na nižších úrovních podniku. Společnosti mohou tento rozpad na jednotlivé úrovně dělat jak pro strategické mapy, tak pro všechny ukazatele BSC. Některé společnosti však preferují vytvoření jedné strategické mapy na nejvyšší úrovni, kdy následně kaskádují pouze měřítka výkonnosti. V momentě, kdy je Scorecard tvořen na nižších úrovních podniku, mohou zaměstnanci na všech úrovních ukázat, jak jejich činnost vede ke zlepšení výsledků pro celou společnost. (Niven, 2014, s. 306-307)

3.4 Kritika Balanced Scorecard

Fotr a kol. (2017, s. 206) uvádí několik problémů, kterou mohou vzniknout zejména při implementaci konceptu BSC. Prvně je problém **nesprávné formulace vize podniku**. Pokud by byla stanovena neurčitě, nemusel by být proces implementace metody jasný, jelikož je vize nejvyšší úrovní strategických cílů společnosti. Dále byly zmíněny překážky při zaměření se na měření správných hodnot, kdy se podniky často orientují spíše na **měření výstupů** než k samotnému měření činností. **Agregace finančních ukazatelů** byla pojmenována také jako slabá stránka metody, jelikož to místo konkretizace efektivity podniku vede ke zkreslení. Jako stálý problém poté autoři popisují **vhodnost k publikaci** výsledných hodnot a zjištění z nefinančních ukazatelů. Přesto ale dodávají, že většina společností využívání konceptu BSC bere jako obohacující.

Kriticky zhodnotil koncept BSC i Parmenter (2020, s. 32-37), který poukazuje na dilema při **přiřazování ukazatelů**, kdy mnoho ukazatelů nepatří jednoznačně do jedné perspektivy BSC. Dále tvrdí, že **strategické mapy** jsou často převážně teoretické a zjednodušují vztahy mezi příčinou a důsledkem. Autor nesouhlasí ani s tím, že by účelem výkonových měřítek byla realizace strategických iniciativ, naopak slouží zaměstnancům pro kritické zhodnocení úspěchů organizace. Nejškodlivější proces konceptu BSC však považuje **kaskádování**, jelikož se zde předpokládá, že komplexní ukazatele, jako je například návratnost kapitálu, je možné rozdělit do menších ukazatelů, kdy každý vedoucí automaticky pochopí, jaké metriky využít. Přesto ale dodává, že přijetí BSC je pro podniky krok správným směrem.

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Podniky hodnotí svou výkonnost již desítky let. Měření a následné řízení výkonnosti je důležité pro každý podnik, který chce fungovat efektivně. Dynamické prostředí, krize ve světě – to vše vedlo k nárůstu důležitosti sledování výkonnosti a podniky se dnes bez toho jen těžko obejdou. Měření výkonnosti se opírá zejména o tradiční ukazatele. Ty jsou však často kritizovány, jelikož nemusí poskytovat dostatečné informace o výkonnosti podniku a zároveň nezohledňují všechny faktory, kterými je podnik ovlivňován. Další klasické ukazatele jsou součástí finanční analýzy, která hodnotí zejména finanční zdraví podniku. Ani finanční analýza, která zahrnuje metody jako analýza stavových ukazatelů, analýza tokových ukazatelů, analýza rozdílových a poměrových ukazatelů, analýza soustav ukazatelů a souhrnné hospodaření podniku, nemusí podniku podávat dostatečné informace o jeho zdraví.

Strategická analýza poté slouží společnosti k identifikaci faktorů, které ovlivňují prostředí podniku. Spolu s finanční analýzou patří do analýzy interního prostředí například analýza „7P“, která se soustředí na klíčové oblasti marketingového souboru. Externí analýza poté zkoumá makroekonomické prostředí podniku a konkurenční síly, které na podnik působí. Jedná se například o PEST analýzu či Porterův model konkurenčních sil. Propojení všech dílčích analýz vnitřního a vnějšího prostředí probíhá v matici SWOT.

Zmíněné nedostatky klasických ukazatelů poté vedly k zrození nových metod a nástrojů, které se zabývají hodnocením výkonnosti podniku. Jedním z nejrozšířenějších modelů se stal koncept Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard je moderní metoda, kterou mohou podniky využít při strategickém řízení a měření výkonnosti, což je kvůli dynamickému prostředí světa již pro společnost nepostradatelné. Její vznik navazoval na potřebu překonat nedostatky tradičních ukazatelů, které nemusejí podniku podávat dostatečně provázané informace. Systém BSC umožňuje společností sledovat nejen finanční zdraví podniku, ale také vyhodnocovat faktory, které vedou k dlouhodobému úspěchu. Hodnotí přitom podnik ze čtyř klíčových perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Informace přitom zachytí v jednoduchém rámci, který je snadno pochopitelný. Využití tohoto modelu vede podniky k vyvážené strategii, což je důležité pro všechny podniky, bez ohledu na jejich velikost.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Vybraný podnik, pro který je diplomová práce zpracována, je akciová společnost. Založena byla zapsáním do obchodního rejstříku v roce 1992. Jedná se o českou průmyslovou společnost, která se zabývá výrobou kovových komponentů. A to zejména pro motorová vozidla a další dopravní prostředky. Její působení se přitom váže na dlouholetou tradici, která je spjata s regionem Zlín, ve kterém tento podnik působí. Hlavní výrobky v portfoliu této společnosti jsou především převodovky a spojky, podvozkové díly, stabilizační systémy, aj. výrobky. Společnost tak vyrábí své produkty zejména pro automotive průmysl a další přidružené obory.

Výrobu produktů bere vybraný podnik jako komplexní servis pro jejich zákazníky. Je složen celkem z 5 fází, a to vývoj a konstrukce výkovku, výroba náradí a forem, zpracování materiálů, dokončovací operace, a nakonec kontrola kvality. Roční objem výroby tohoto podniku se pohybuje přes 20 000 tun.

5.1.1 Vývoj a konstrukce

Prvním krokem pro vznik výrobku je jeho samotná konstrukce a vývoj, na kterém pracují inženýři a konstruktéři s využitím softwaru. Díky tomu je poté možné simulovat proces výroby a navrhnout efektivní průběh. Spolupracují přitom úzce se zákazníky přes vývoj až po výběr materiálu. V této fázi je zahrnuto řešení jak technické, tak ekonomické i logistické.

5.1.2 Výroba náradí a forem

Po konstrukci a vývoji výrobku je nutno vyrobit veškeré potřebné formy. Díky tomu jsou poté zaručeny stabilní podmínky při výrobě finálního výrobku. Tyto formy vznikají na CNC strojích s využitím technologie HSC.

5.1.3 Zpracování

Třetím krokem při výrobě je zpracování kovových komponentů, kdy je zpracován materiál výrobku. Hmotnost těchto výrobků je zhruba 0,1-30 kg. Společnost využívá moderní kotoučové a také pásové pily společně s nůžkami, pro přesné a co nejvíce efektivní dělení veškerého materiálu. Zpracování materiálu probíhá na 17 výrobních linkách.

5.1.4 Dokončovací operace

Mezi dokončovací úpravy se řadí tepelné zpracování, tryskání, kalibrace a výstupní kontrola. Pro tepelné zpracování výkovků se využívá indukční ohřev. V rámci této fáze jsou případně zajištěny i jiná opracování od externích dodavatelů společnosti, jako např. barvení, galvanizace či zinkování.

5.1.5 Kvalita

Posledním fází je kontrola kvality. Jsou nasazeny nástroje pro řízení kvality procesu od jeho počátku, kdy je nakupován materiál, přes průběžné kontroly až po konečnou kontrolu před expedicí výrobku k zákazníkovi. Pro měření kvality je přitom využívána příslušná technika.

5.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Tabulka č. 2 zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců vybraného podniku za sledované období 2019-2024. Ze získaných dat je přitom patrné, že počet zaměstnanců nevykazuje v analyzovaném podniku výrazné kolísání a pohybuje se tak stabilně mezi 381-410 zaměstnanci. Počet zaměstnanců se snížil zejména v první polovině roku 2020, jelikož kopíroval klesající trend poptávek na základě omezení výroby zákazníků podniku z důvodu pandemie COVID-19. V následujících letech však dochází k postupnému nárustu zaměstnanců, kdy v roce 2023 dosahuje vybraný podnik svého maxima se 410 zaměstnanci.

V posledním sledovaném roce, 2024, dochází znovu k mírnému poklesu, a to na základě poklesu výrobní potřeby podniku. Celkově lze tak konstatovat, že si podnik udržuje stabilní zaměstnanost. To může poukazovat na jeho přizpůsobování se změnám na trhu a zároveň i na případnou spokojenost zaměstnanců v podniku.

Tabulka 2 Počet zaměstnanců vybraného podniku během sledovaného období

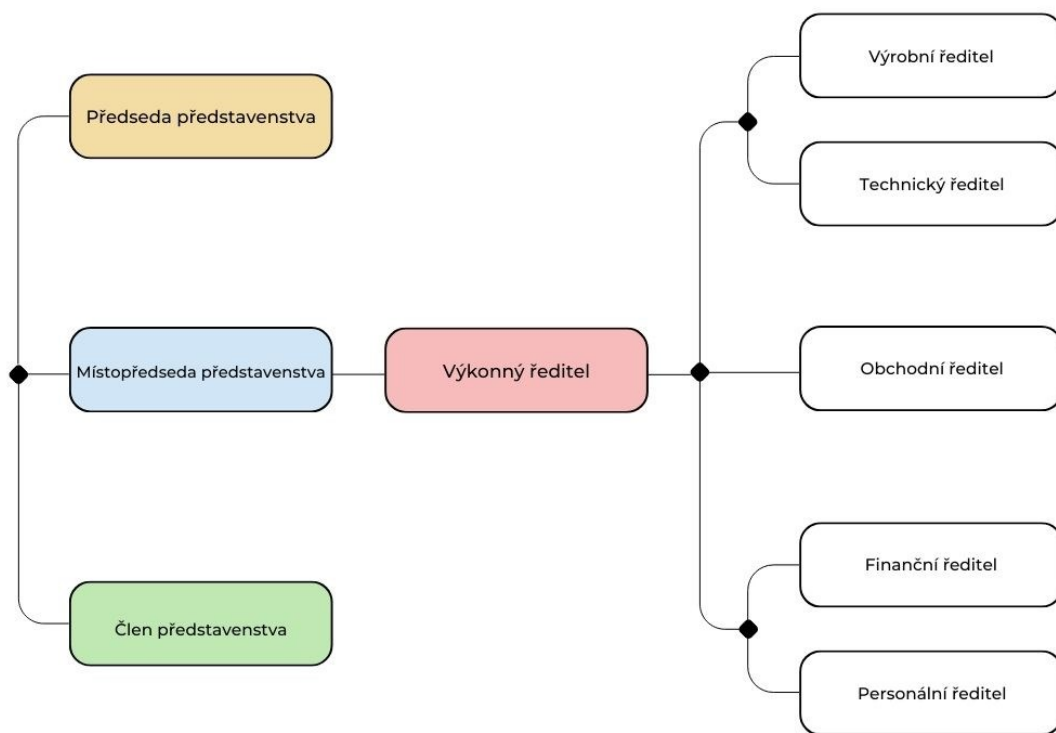
Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Počet zaměstnanců	403	381	394	403	410	403

(vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

5.3 Organizační struktura vybraného podniku

Společnost se řadí mezi tzv. velké podniky. Nyní zaměstnává přes 400 zaměstnanců a roční obraty podniku dosahují hodnot v miliardách Kč. Analyzovaný podnik je součástí větší průmyslové skupiny, díky čemuž má stabilní zázemí. Zároveň vlastní další výrobní podnik – dceřinou společnost, čímž rozšiřuje své kapacity.

Představenstvo společnosti i její dozorčí rada je tvořena třemi členy. Výkonný ředitel poté s manažery jednotlivých oddělení představuje vrcholové vedení společnosti. Tuto organizační strukturu je možno vidět na obr. č. 2. Dále se společnost dělí do středisek se svým vlastním vedením, kteří jsou tvořeni vedoucími, nebo případně mistry z výroby. Tyto číselně rozdělená střediska jsou následně přiřazena příslušným manažerům z vedení.



Obrázek 2 Vnitřní organizační struktura vybraného podniku

(vlastní zpracování dle interních dat podniku)

6 CHARAKTERISTIKA KONKURENČNÍHO PODNIKU A ODVĚTVÍ

6.1 Charakteristika konkurenčního podniku

Konkurenční podnik, který byl pro účely této diplomové práce vybrán, působí v oblasti kovovýroby se specializací na výrobu kovových komponentů pro různé průmyslové segmenty, nejčastěji však pro automobilový a stavební průmysl a pro drážní techniku, spolu se zemědělskými či stavebními stroji. Jedná se o akciovou společnost, která v kraji Vysočina působí již přes 30 let, od svého zápisu do obchodního rejstříku v roce 1992.

Velikostí přitom podnik spadá do velkých podniků. V roce 2023 zaměstnával 495 zaměstnanců, jak je možno vidět v tabulce č. 3, přičemž 81 % spadalo do tzv. dělnické kategorie. Obraty konkurenčního podniku se během let pohybuje v miliardách Kč.

Tabulka 3 Počet zaměstnanců konkurenčního podniku během sledovaného období

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
Počet zaměstnanců	613	551	544	516	495

(vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

6.2 Charakteristika odvětví

Na základě klasifikace hlavní ekonomické činnosti (CZ-NACE) spadá vybraný i konkurenční podnik do sekce **C – Zpracovatelský průmysl**. V této sekci poté najdeme oddíl **25 – Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení**, které si následně blíže rozebereme.

V rámci sekce 25 totiž najdeme skupinu **2550 – Tváření, lisování, ražení, válcování kovů; prášková metalurgie** – což je hlavní ekonomickou činností obou analyzovaných podniků. Tato skupina v sobě zahrnuje veškeré činnosti, které se vážou na opracování kovů, jako je právě tváření či lisování. Konkrétně se zde zahrnuje např. výroba výkovků, výlisků, vývalků, protlačků apod., společně s výrobou předmětů z kovových prášků, a to až už lisováním či spékáním.

7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Jak bylo zmíněno v kapitole č. 2, strategická analýza zachycuje komplexní přístup k faktorům, které ovlivňují působení podniku. Díky ní je podnik schopen zjistit informace, které jsou pro něj podstatné. Řadí se tak mezi klíčové prvky strategického řízení podniku, které podporují konkurenceschopnost a rozvoj podniku.

V rámci této kapitoly je zpracováno několik metod a nástrojů strategické analýzy, díky kterým je možno zjistit důležité informace o podniku. Pro vnější prostředí budou vypracovány dvě analýzy, a to konkrétně **PEST analýza** a **Porterův model konkurenčních sil**. PEST analýza rozebere makroekonomické prostředí podniku, které na společnost působí, zatímco Porterův model konkurenčních sil bude věnovat pozornost konkurenčním silám v odvětví.

Pro analýzu vnitřního prostředí bude poté následně zpracována **finanční analýza**, která poskytne pohled na finanční zdraví podniku a pro vyhodnocení budou ukazatele srovnány s podnikem z odvětví. Následně bude provedena **analýza „7P“**.

Na základě těchto analýz budou shrnuty klíčové charakteristiky, které budou zobrazeny v rámci **SWOT analýzy**. Tato analýza se zaměří na silné a slabé stránky podniku, společně s jeho příležitostmi a hrozbami.

7.1 PEST analýza

Analýza obecného okolí podniku je možno provést v rámci **PEST analýzy**, která byla blíže definována v kapitole 2.1.1. V tomto případě se analyzují jednotlivé složky, které ovlivňují podnik, a to **politické** a **ekonomické faktory**, společně se **sociálními** a **technologickými faktory**.

7.1.1 Politické faktory

Politické faktory hrají důležitou roli v mezinárodním obchodu. Analyzovaný podnik je přitom vzhledem ke své obchodní politice pod vlivem zahraniční obchodní politiky a regulací. Z hlediska regionů byla struktura prodejů v roce 2024 ve výši 34 % pro ČR, zatímco zbylé prodeje byly exportovány. Podnik se pohybuje zejména na trzích EU, kdy vyváží především do skandinávských (16 % v roce 2024), německých (24 % v roce 2024) a polských (14 % v roce 2024) firem. Analyzovaný podnik tak čelí legislativním změnám v rámci obchodních politik zahraničních států, které ovlivňují pohyb zboží. Zároveň i

politické dění ve světě, které je ovlivněno konflikty napříč nejen EU, ale i celým zbytkem světa, mohou tak podniku uškodit. Tyto konflikty ve světě s sebou nesou nejistoty v rámci obchodních vztahů a cel, ať se jedná o evropské či jiné zahraniční importy. Významný vliv má i ekologická regulace, zejména v podobě zavádění ESG standardů, které nutí podnik sledovat vývoj udržitelných technologií a ekologických opatření.

7.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou pro sledovaný podnik klíčovým prvkem zejména z pohledu na jeho finanční stabilitu. Analyzovaný podnik je ovlivněn růstem cen surovin, což může působit na celkové výrobní náklady a také na nastavenou cenovou konkurenceschopnost podniku. Společně s růstem cen surovin na podnik působí i růst cen energií. Vysoká cena energií a vstupních surovin napříč EU je možno zařadit mezi hlavní negativní faktory, které působí na podnik a mohou ovlivnit změny HV podniku. Vybraný podnik, jako velká průmyslová společnost, se řadí mezi velké odběratele energie v kraji. Kvůli tomu je riziko, které je spojeno s růstem ceny elektrické energie, pro podnik velmi vysoké. Jediné možné zajištění je pro podnik nákup tzv. pásem, kdy nakupuje rovnoměrný odběr za určitý čas. Analyzovaný podnik se kromě již zmíněných faktorů potýká ještě s nárůstem úrokových sazeb a také s výkyvy měnových kurzů. Podnik přitom v roce 2024 provedl jen drobná zajištění kurzu CZK/EUR a další zajištění nebyla na další rok uzavřena. Zároveň i vedení podniku uvádí, že trhy, na kterých se podnik pohybuje, momentálně stagnují, a tuto stagnaci podnik očekává i nadále.

7.1.3 Sociální faktory

Mezi významné **sociální faktory**, které ovlivňují podnikání společnosti, se řadí určitě odliv pracovní síly z regionu. To nutí podnik hledat nové způsoby pro zajištění dostatku zaměstnanců a posiluje to důležitost spolupráce se středními i vysokými školami, ve kterých se analyzovaný podnik napříč roky snaží dále pokračovat. Díky praxi a výcviku studentů, společně se stipendijním programem, se vybraný podnik aktivně participuje na vzdělávacích projektech i pro případně zajištěné odborné pracovní síly do budoucna.

7.1.4 Technologické faktory

Posledním důležitým bodem jsou **technologické faktory**. Technologické faktory, které na analyzovaný podnik působí, mohou přinést i případné příležitosti pro zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti podniku. Je na místě uvést, že podnik se snaží o celkovou digitalizaci

nejen výroby, ale i dalších procesů, které působí napříč celým podnikem. A to pro dosažení vyšší efektivity procesů a lepšího řízení. Činnosti v oblasti technického rozvoje, výzkumu a investiční činnosti se tak řadí do oblastí, na které se vybraný podnik každoročně zaměřuje. Jedná se tak například o investice do výrobní oblasti podniku či např. z pohledu logistiky do zlepšení interní logistiky areálu, aj.

7.2 Porterův model konkurenčních sil

Porterova analýza je známá zejména pro své zmapování konkurenční pozice podniku v odvětví. Blíže byla tato analýza představena v kapitole 2.1.2 teoretické části práce. Tato analýza se zabývá rozbořem sektorů, na který nejvíce působí konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Porterova analýza poté přímo sleduje pět faktorů, a to **vyjednávací sílu zákazníků** a **dodavatelů**, společně s **hrozbou substitutů** a **vstupu nových konkurentů**, a nakonec **rivalitu firem na trhu**.

7.2.1 Vliv zákazníků

Analyzovaný podnik působí v odvětví průmyslové kovovýroby. Klíčový odběratelé jsou nadnárodní společnosti, které působí v automobilovém, strojírenském či hydraulickém sektoru. Vybraná podnik se soustřeďuje na dlouhodobou spolupráci se svými zákazníky a díky tomu je schopen lépe reagovat na jejich potřeby. Jak bylo již zmíněno v PEST analýze, podnik vyváží více do zahraničí a nejdůležitějším trhem jsou tak zákazníci v EU, zejména v Německu, Polsku a Švédsku. Problémem společnosti je ale úzký profil důležitých zákazníků, kteří nemusí vždy včasné splácet své závazky. Podnik přitom působí v odvětví, kdy má své získané zákazníky, se kterými spolupracuje, a nové zákazníky nezískává tak snadno. Na základě toho může ale sledovaný podnik utrpět a je proto na místě rozšiřovat své zákazníky o další klíčové společnosti.

7.2.2 Vliv dodavatelů

Jak bylo zmíněno v kapitole 5.3 diplomové práce, analyzovaný podnik je součástí větší průmyslové skupiny. Hlavním dodavatelem surovin je velká hutnická společnost, mateřská společnost analyzovaného podniku. Ta poté zajišťuje hlavní přísun materiálu pro podnik. Mít jednoho klíčového dodavatele s sebou nese určité riziko, které tak není diverzifikováno. Mateřská společnost však není naprosto jediným dodavatelem, který podnik využívá, přesto je určitě hlavním. Pokud by zákazník požadoval např. specifický materiál, odebírá jej podnik i od jiných dodavatelů, ale určitě ve velmi omezené míře, oproti jejich hlavnímu dodavateli.

7.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti jsou při vstupu na trh vystaveni bariérám, zejména vysokým počátečním investicím. Může se přitom jednat o samotné technologie, které podnik využívá a které s sebou přináší vysoké vstupní náklady. Také ale do toho můžeme zařadit potřebné know-how pro správné fungování výroby v tomto průmyslu. Podniky, které v odvětví působí, mohou mít již silnou tržní pozici a vybudované vztahy s odběrateli či dodavateli. Tyto faktory také omezují novým konkurentům vstup na trh.

7.2.4 Hrozba substitutů

Možnost substituovat výrobky tohoto průmyslového charakteru je značně omezená. Výrobky, které analyzovaný podnik svým zákazníkům poskytuje, mají totiž velmi specifické vlastnosti, které jsou pro odběratele v tomto odvětví velmi důležité. Rozvoj nových materiálů či technologií může v budoucnu vést ke změnám, které musí společnost neustále sledovat a na základě toho inovovat své procesy. Je však velmi nepravděpodobné, že by vznikly určité substituty, které by mohly tyto kvalitní výrobky nahradit.

7.2.5 Sektor konkurentů

Analyzovaný podnik působí v konkurenčním prostředí, kde jsou k nalezení domácí i zahraniční výrobci, kteří mohou jeho podnikání ovlivňovat. Pro dostatečnou konkurenceschopnost podniku je důležitá kvalita výrobků, technologická úroveň procesů v podniku i dlouhodobé vztahy se zákazníky.

7.3 Finanční analýza

Ekonomické prostředí je nevyzpytatelné a neustále se mění. Proto je pro podniky vhodné, aby vyhodnocovali své finanční zdraví. Není to však jen o hodnocení minulosti, jak bylo zmíněno v kapitole 2.2.1., avšak i pro možnou predikci budoucnosti, což může vést k většímu úspěchu podniku.

Finanční analýza se tak řadí mezi **vnitřní** analýzy, které hodnotí výkonnost a finanční zdraví podniku. Pomáhá identifikovat silné a slabé stránky fungování společnosti a na základě toho přináší i možná strategická rozhodnutí.

Pro zpracování základní finanční analýzy zde bude aplikováno několik metod, a to konkrétně zpracování **absolutní analýzy**, kde bude provedena analýza majetkové a finanční struktury podniku, současně s jejich výnosy a náklady. Poté budou zhodnoceny **ukazatele**

zisku podniku a následně vypočten **čistý pracovní kapitál** společnosti. Další provedená analýza bude **poměrová analýza**, které vyhodnotí efektivitu a finanční zdraví podniku. Následně budou vypracovány dva **souhrnné ukazatele** a bude provedeno zobrazení poměrových ukazatelů v rámci **spider analýzy**.

Finanční analýza vychází z účetních výkazů, které jsou uvedeny v přílohách P I, P II a P III, a to za sledované období 2019-2024. Data pro sledovaný podnik byla přitom na žádost společnosti přepočtena jednotným koeficientem z důvodu zachování anonymity. Pro vhodnější interpretaci výsledků budou výsledné hodnoty analýz porovnány s konkurenčním podnikem z odvětví.

7.3.1 Absolutní analýza

Absolutní analýza se zaměřuje na hodnocení jednotlivých složek majetkové a finanční struktury podniku a také výnosů a nákladů podniku během sledovaného období 2019-2024. V této části budou analyzovány hlavní složky majetku podniku a finanční struktury podniku, společně s náklady a výnosy, které společnost eviduje. Cílem této analýzy je identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují finanční zdraví podniku a poukázat případně na určité trendy v časové řadě. Výpočet vychází z výkazů podniku, které jsou uvedeny v přílohách P I a P II.

Analýza majetkové struktury

Během sledovaného období 2019-2024 je z tabulky č. 4 zřejmé, že hlavní část majetkové struktury podniku tvořil dlouhodobý majetek podniku. Tato skutečnost odpovídá faktu, že se jedná o výrobní podnik, který potřebuje dlouhodobý majetek k naplňování své podnikatelské činnosti. Výše dlouhodobého majetku se v průběhu let pohybuje v rozmezí cca 53,8–58,6 % aktiv. Největší část je poté logicky tvořena dlouhodobým hmotným majetkem, který tvoří téměř polovinu DM. Podnik je tak možné označit za kapitálově náročný, jelikož jde o výrobní podnik, který investuje do technologií a zařízení. Tato závislost na DHM poukazuje na určitou nižší flexibilitu. Změna výrobního programu může být pro podnik obtížnější. A obdobně tak investice na rozšíření kapacit mohou být pro podnik nákladné. Oběžná aktiva podniku se poté pohybují ve výši okolo 41,3 – 46,2 %. Největší položkou jsou v tomto případě zásoby podniku, které se pohybují v průměru okolo 26 %. Větší množství zásob znovu poukazuje na výrobní proces podniku, který si drží určitou výši zásob i kvůli např. cenovým výkyvům.

K výraznému nárůstu aktiv došlo zejména v letech 2020/2021, jak je možné vidět v tabulce č. 5. Nárůst byl v tomto případě o 16,4 % a tento nárůst pokračoval i v letech

2021/2022, avšak jen již zhruba o 10 %. V letech 2020/2021 byl tento nárůst zapříčiněn nárůstem DM, a to konkrétně pozemků, které se zvýšily o 54,13 %. OA se v tomto období zvýšily o 20,7 %, přičemž největší nárůst je sledován u zásob podniku, ve výši téměř 50 %. Následující sledované roky však docházelo naopak k poklesu celkových aktiv. Nárůst v období 2021/2022 je zapříčiněn nárůstem položky DHM, a to konkrétně položky stavby, a to o 52 %. V případě OA již dochází jen k menšímu nárůstu, zhruba o 3,6 %. Následující období 2022/2023 můžeme vidět poklesy téměř u všech sledovaných položek. K nárůstu v tomto případě dochází například zejména v období 2022/2023 u peněžních prostředků, přestože ale peněžní prostředky tvoří jen malou část celkových aktiv, jak je zobrazeno v tabulce č. 4. Příčinou tak velkého nárůstu peněžních prostředků podniku v tomto období je faktoring.

V případě konkurenta je možné v příloze P VII vidět, že i v tomto případě tvoří největší položku dlouhodobý majetek. Jeho výše se přitom pohybuje od 51,59 % až po 61,81 % a je to tak podobné rozmezí, jako v případě vybraného podniku. Nejvyšších položek přitom konkurent dosahuje u DHM, a to konkrétně u staveb. Oběžná aktiva potom tvoří druhou větší část majetkové struktury. V roce 2019 jsou ve výši 38,02 % a rostou, avšak v roce 2023 dochází k jejich poklesu, a to na 22,93 %. OA jsou tvořena zejména krátkodobými pohledávkami, které vykazují klesající tendenci po celé sledované období. Velký rozdíl u konkurenta je zejména v případě jeho peněžních prostředků, které udržuje ve vyšší míře, kdy se během sledovaného období pohybují okolo 10,57-20,63 %.

Tabulka 4 Vertikální analýza majetkové struktury vybraného podniku

(v %)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	58,64	55,47	53,83	56,52	56,15	58,56
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,83	0,69	0,65	0,59	0,65	0,70
Dlouhodobý hmotný majetek	45,43	43,55	43,36	46,99	46,27	48,56
<i>Pozemky a stavby</i>	<i>17,75</i>	<i>17,39</i>	<i>16,10</i>	<i>20,70</i>	<i>20,70</i>	<i>20,97</i>
Dlouhodobý finanční majetek	12,38	11,23	9,82	8,93	9,23	9,30
Oběžná aktiva	41,36	44,53	46,17	43,48	43,85	41,44
Zásoby	22,73	22,43	28,72	27,41	26,80	27,71
Pohledávky	16,92	16,42	17,03	14,49	13,81	11,87
Časové rozlišení aktiv	0,22	0,19	0,25	1,57	0,24	0,23
Peněžní prostředky	1,49	5,49	0,16	0,01	3,00	1,64

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Tabulka 5 Horizontální analýza majetkové struktury vybraného podniku

(v %)	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
AKTIVA CELKEM	6,96	16,40	10,01	-3,26	-0,75
Dlouhodobý majetek	1,18	12,96	15,49	-3,89	3,52
Dlouhodobý nehmotný majetek	-10,78	8,72	0,84	5,75	7,07
Dlouhodobý hmotný majetek	2,54	15,90	19,22	-4,75	4,17
<i>Pozemky a stavby</i>	<i>4,81</i>	<i>7,75</i>	<i>41,40</i>	<i>-3,26</i>	<i>0,57</i>
Dlouhodobý finanční majetek	-2,99	1,80	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	15,16	20,69	3,61	-2,43	-6,22
Zásoby	5,54	49,06	5,00	-5,42	2,61
Pohledávky	3,66	21,11	2,23	-15,31	-14,64
Časové rozlišení aktiv	-8,06	55,95	584,98	-84,96	-7,83
Peněžní prostředky	295,12	-96,55	-93,88	31 921,16	-45,78

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Analýza finanční struktury

V případě finanční struktury podniku jsou pasiva celkem tvořena zejména vlastním kapitálem podniku, který se během sledovaného období 2019-2024 pohybuje v rozmezí 57,4 – 65,1 %. Cizí zdroje podniku se tak pohybují ve výši 34,6 – 42,6 % a jsou tvořeny zejména krátkodobými závazky. Jejich podíl na finanční struktuře se pohybuje v průměru okolo 23,1 % a jsou tvořeny zejména závazky z obchodních vztahů. Na základě této analýzy je tak možné posoudit, že podnik z větší části financuje svůj majetek vlastním kapitálem, oproti cizím zdrojům podniku. Díky tomu je možné označit podnik za více finančně stabilní, jelikož větší podíl vlastního kapitálu snižuje určitá rizika, která jsou spojena s cizími zdroji. Strategie podniku v rámci finanční struktury by se tak dala označit za konzervativní, kdy spoléhá ve větší míře na své vlastní zdroje. Největší položka v rámci vlastního kapitálu je poté tvořena výsledkem hospodaření minulých let, který se za sledované období pohybuje v průměru mezi 54,46 %.

Co se týče nárůstů či úbytků v případě finanční struktury podniku, dochází k opravdu jen k malým výkyvům, viz tabulka č. 7. Vlastní kapitál podniku vykazuje během sledovaných období rostoucí trend, který je zapříčiněn kumulací hodnot položky VH minulých let. Oproti tomu VH vykazuje kolísavý charakter, kdy k nárůstu dochází zejména v období 2020/2021 a poté 2022/2023. V případě cizích zdrojů dochází k poklesu v případě posledních dvou sledovaných období, a to 2022/2023 a 2023/2024. To je zapříčiněno zejména poklesem závazků, a to především závazků k úvěrovým institucím.

V případě konkurenta v příloze P VII můžeme vidět, že největší část pasiv tvoří VK, který se pohybuje nad 70 %, v roce 2023 dokonce nad 80 %. To je o něco větší míra než v případě vybraného podniku. Cizí zdroje se poté pohybují mezi 25-30 %, avšak v roce 2023 klesají o -34,82 %, což je spojeno s růstem VK podniku. Obecně lze říct, že snížení podílu cizích zdrojů je tak dobrý signál a může se konkurent zdát více finančně stabilní, jelikož nespolečá na cizí kapitál, avšak na stranu druhou nemusí pro svůj růst využívat levnějšího financování.

Tabulka 6 Vertikální analýza finanční struktury vybraného podniku

(v %)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	65,44	65,14	59,09	57,38	64,20	64,93
Základní kapitál	3,22	3,01	2,59	2,35	2,43	2,45
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	54,89	57,52	50,47	49,78	56,34	57,78
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	6,69	3,99	5,50	4,78	4,95	4,22
Cizí zdroje	34,56	34,86	40,91	42,62	35,80	35,07
Rezervy	0,00	0,00	0,06	0,42	0,05	0,05
Závazky	34,56	34,86	40,85	42,20	35,75	35,02
Dlouhodobé závazky	13,59	12,15	16,42	15,50	14,23	12,11
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>10,58</i>	<i>9,02</i>	<i>13,31</i>	<i>12,17</i>	<i>9,96</i>	<i>7,28</i>
<i>Odložený daňový závazek</i>	<i>3,01</i>	<i>3,13</i>	<i>3,11</i>	<i>3,33</i>	<i>4,27</i>	<i>4,82</i>
Krátkodobé závazky	20,97	22,70	24,41	26,69	21,43	22,37
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>8,64</i>	<i>8,09</i>	<i>7,50</i>	<i>7,93</i>	<i>3,26</i>	<i>8,31</i>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>11,02</i>	<i>13,52</i>	<i>15,64</i>	<i>17,74</i>	<i>16,97</i>	<i>12,94</i>
<i>Závazky ostatní</i>	<i>1,31</i>	<i>1,09</i>	<i>1,27</i>	<i>1,02</i>	<i>1,20</i>	<i>1,12</i>
Časové rozlišení pasiv	0,00	0,00	0,01	0,01	0,09	0,54

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Tabulka 7 Horizontální analýza finanční struktury vybraného podniku

(v %)	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
PASIVA CELKEM	0,07	0,16	0,10	-0,03	-0,01
Vlastní kapitál	0,06	0,06	0,07	0,08	0,00
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0,12	0,02	0,09	0,09	0,02
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-0,36	0,61	-0,04	0,00	-0,15
Cizí zdroje	0,08	0,37	0,15	-0,19	-0,03
Rezervy	x	x	6,46	-0,89	0,08
Závazky	0,08	0,36	0,14	-0,18	-0,03
Dlouhodobé závazky	-0,04	0,57	0,04	-0,11	-0,16
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>-0,09</i>	<i>0,72</i>	<i>0,01</i>	<i>-0,21</i>	<i>-0,27</i>
<i>Odložený daňový závazek</i>	<i>0,11</i>	<i>0,16</i>	<i>0,18</i>	<i>0,24</i>	<i>0,12</i>
Krátkodobé závazky	0,16	0,25	0,20	-0,22	0,04
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>0,00</i>	<i>0,08</i>	<i>0,16</i>	<i>-0,60</i>	<i>1,53</i>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>0,31</i>	<i>0,35</i>	<i>0,25</i>	<i>-0,07</i>	<i>-0,24</i>
<i>Závazky ostatní</i>	<i>-0,11</i>	<i>0,35</i>	<i>-0,12</i>	<i>0,14</i>	<i>-0,07</i>
Časové rozlišení pasiv	-0,84	41,60	0,01	8,01	5,05

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Analýza nákladů

Struktura nákladů analyzovaného podniku je tvořena zejména výkonovou spotřebou podniku, která se pohybuje průměrně ve výši 69,12 %. Největší položkou je v případě výkonové spotřeby hodnoty spotřeby materiálu a energie, které tvoří více jak 50 % výkonové spotřeby během sledovaných období, což odpovídá charakteru průmyslového podniku. Výrazné zastoupení celkových nákladů poté tvoří i položky osobních nákladů, které v průměru dosahují 12,53 %. Dále se jedná i ostatní provozní náklady, které se ve sledovaných letech pohybují v rozmezí 6,05 – 22,80 %, kdy největšího podílu dosahují v letech 2023 a 2024. V případě ostatních provozních nákladů je jejich podíl tvořen zejména zůstatkovou cenou prodaného materiálu a jinými provozními náklady. Co se týče nárůstů a úbytků celkových nákladů, jejich trend by se dal označit za kolísavý.

V příloze P IX je poté možno vidět analýzu nákladů konkurenta podniku. I v tomto případě tak je analýza podobná s vybraným podnikem a větší polovina nákladů je tvořena výkonovou spotřebou, zejména spotřebou materiálu a energie. Tendence je přitom kolísavá, kdy prvně náklady klesají, poté rostou a nakonec ve 22/23 znovu konkurentu klesají. Další významnou položkou nákladů jsou poté osobní náklady, které se pohybují ve sledovaných letech od 24,80-34,16 %, což jsou o něco vyšší hodnoty, než je tomu v případě vybraného podniku.

Tabulka 8 Vertikální analýza nákladů vybraného podniku

(v %)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Výkonová spotřeba	70,33	68,74	76,42	73,69	62,67	62,87
Spotřeba materiálu a energie	54,44	54,74	61,99	62,22	52,16	51,57
Služby	15,89	14,01	14,43	11,47	10,51	11,30
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,13	0,18	-4,19	-2,17	1,26	-1,63
Aktivace	0,00	0,00	-0,01	-0,01	-0,07	-0,07
Osobní náklady	14,64	14,93	12,95	11,06	10,50	11,11
Mzdové náklady	10,49	10,78	9,38	7,94	7,52	7,94
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4,15	4,14	3,58	3,12	2,98	3,17
Úpravy hodnot v provozní oblasti	4,91	6,07	3,62	3,22	3,01	3,09
Úpravy hodnot DNM a DHM	4,94	6,14	3,70	3,17	3,07	3,11
Ostatní provozní náklady	7,90	6,05	9,12	12,18	20,34	22,80
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0,24	-0,28	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní provozní náklady	0,20	0,12	0,08	0,38	0,48	0,45
Ostatní finanční náklady	0,50	3,11	0,91	0,76	0,72	0,65
Daň z příjmů	1,40	1,09	1,11	0,89	1,10	0,74
Daň z příjmů splatná	1,01	0,73	0,73	0,48	0,54	0,37
Daň z příjmů odložená (+/-)	0,38	0,35	0,37	0,41	0,56	0,37
NÁKLADY CELKEM	100	100	100	100	100	100

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Tabulka 9 Horizontální analýza nákladů vybraného podniku

(v %)	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Výkonová spotřeba	-14,99	60,52	15,77	-1,18	-4,61
Spotřeba materiálu a energie	-12,56	63,54	20,50	-2,58	-5,99
Služby	-23,32	48,73	-4,53	6,42	2,24
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-219,85	-3382,41	-37,90	-167,26	-223,12
Aktivace	x	x	73,48	965,55	-1,00
Osobní náklady	-11,32	25,32	2,48	10,30	0,64
Mzdové náklady	-10,60	25,58	1,62	10,08	0,39
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-13,13	24,63	4,73	10,87	1,26
Úpravy hodnot v provozní oblasti	7,40	-13,96	6,80	8,87	-2,44
Úpravy hodnot DNM a DHM	8,08	-13,00	2,98	12,56	-3,66
Ostatní provozní náklady	-33,37	117,71	60,26	94,15	6,57
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-202,85	-100,00	x	x	x
Ostatní provozní náklady	-50,18	-2,08	486,87	45,29	-10,89
Ostatní finanční náklady	435,66	-57,85	0,39	9,64	-14,01
Daň z příjmů	-32,14	46,82	-3,34	43,81	-36,11
Daň z příjmů splatná	-36,94	44,49	-20,84	29,11	-34,81
Daň z příjmů odložená (+/-)	-19,47	51,64	31,15	61,29	-37,35
NÁKLADY CELKEM	-13,03	44,40	20,05	16,21	-4,91

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Analýza výnosů

Při analýze výnosů je možné v tabulce č. 10 vidět, že dominantní podíl výnosů podnik tvoří z tržeb z prodeje výrobků a služeb. To odpovídá charakteru výrobního podniku. Podnik tak generuje hodnotu primárně ze své hlavní činnosti. Vyšších hodnot dosahuje podnik i v případě tržeb z prodeje materiálu, které se pohybují okolo 7,5 – 10,9 %. Důvodem je dodávání materiálu dceřiné společnosti podniku.

Trend výnosů je obdobně jako v případě nákladů kolísavý. Přestože tržby podniku v letech 2020-2023 rostou, jejich růst se postupně zmenšuje. A v posledním období je pak možno vidět jejich pokles. Konstantní trend tak není možné v tomto případě vyvodit.

V případě konkurenta je analýza sestavena v příloze P VIII. Je zde vidět, že tržby z prodeje výrobků a služeb tvoří cca 90,55 % a ostatní výnosy jsou tak pro konkurenta jen velmi nevýznamné.

Tabulka 10 Vertikální analýza výnosů vybraného podniku

(v %)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	88,79	89,84	87,51	84,40	77,70	75,58
Tržby za prodej zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní provozní výnosy	10,32	7,75	11,31	14,37	21,50	23,61
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,78	0,63	0,04	0,01	0,79	0,02
Tržby z prodeje materiálu	8,32	6,60	10,94	10,58	7,47	7,72
Jiné provozní výnosy	1,22	0,52	0,33	3,78	13,24	15,87
Výnosy z DFM – podíly	0,38	0,00	0,22	0,26	0,19	0,29
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01	0,04
Ostatní finanční výnosy	0,48	2,41	0,97	0,97	0,60	0,49
Výnosy celkem	100	100	100	100	100	100

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Tabulka 11 Horizontální analýza výnosů vybraného podniku

(v %)	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-13,34	41,32	14,69	6,42	-7,85
Tržby za prodej zboží	x	x	x	x	x
Ostatní provozní výnosy	-35,71	111,75	51,10	72,98	4,06
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-30,66	-91,66	-62,55	7 888,85	-97,13
Tržby z prodeje materiálu	-32,11	140,50	14,98	-18,38	-2,07
Jiné provozní výnosy	-63,63	-6,58	1 252,74	304,90	13,57
Výnosy z DFM – podíly	-100,00	x	40,00	-14,29	41,67
Výnosové úroky a podobné výnosy	-83,41	-100,00	x	x	599,19
Ostatní finanční výnosy	329,60	-41,93	19,57	-28,33	-23,38
Výnosy celkem	-14,35	45,08	18,91	15,60	-5,25

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

7.3.2 Ukazatele zisku

V případě analýzy ukazatelů zisku se sleduje zejména vývoj jednotlivých úrovní zisku v podniku. Díky nim je možné sledovat ziskovost podniku během let 2019-2024.

Na základě tabulky č. 12 je možno vidět, že podnik prochází výrazným poklesem zisku v roce 2020, který byl způsoben s největší pravděpodobností vlivem vnějších faktorů. Jednalo se zejména o omezení výroby zákazníků, kvůli epidemii COVID-19, snižování cen výkovků, nedostatek výrobních kapacit, kdy bylo nutné kooperovat určité procesy za nepříliš výhodné ceny a také růst elektrických energií. Od roku 2021 však dochází k nárustu EBITDA a EBIT, což poukazuje na zlepšení provozní efektivity podniku. Čistý zisk (EAT) má nejvýraznější pokles právě ve zmiňovaném roce 2020, kdy dochází oproti roku 2019 k poklesu o 36,3 %. V roce 2021 dochází sice k nárustu, ale následně dochází znovu v letech 2022 a 2023 k poklesu. V roce 2023 byl pokles způsoben zejména vysokou cenou energií a materiálů napříč EU, ale také nárustem nákladových úroků. Čistý zisk poté v roce 2024 poklesl oproti roku 2019 o cca 17 %.

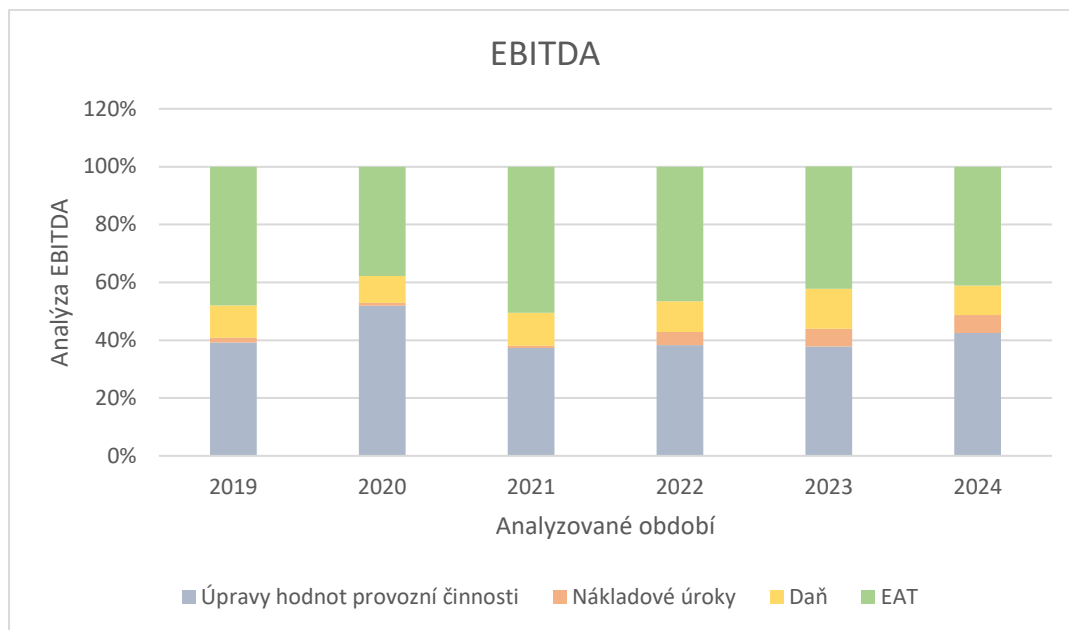
V případě rozkladu zisku před zdaněním, odpisy a úroky (EBITDA) je možno vidět, že je tento zisk tvořen nejméně úroky podniku a daní. Jsou to právě odpisy, které se v tomto zisku promítanou.

V případě konkurenta můžeme v tabulce č. 12 vidět, že se hodnoty zisku pohybují v nižších hodnotách než v případě sledovaného podniku. Jejich trend je kolísavý. Zatímco první roky ve všech případech rostou, následné roky dochází většinou k jejich poklesu. Na konkurenta tak přitom působily všechny vnější faktory, které byly popsány u vybraného podniku. I v případě konkurenta byl tímto jeho zisk ovlivněn. Při rozložení EBITDA můžeme ale v grafu č. 2 vidět, že odpisy tvoří pro konkurenta zdaleka větší část při rozpadu tohoto zisku a jen v roce 2021 dosahují pod 50 %. Ve všech ostatních případech tvoří nadpoloviční většinu. Podnik má vysokou úroveň odpisů, což souvisí s působením v odvětví, které má vysokou kapitálovou náročnost a zároveň vlastní velký objem DM, který postupně odepisuje. Tyto vysoké odpisy však mohou pomáhat konkurentu snižovat jeho daňový základ, což je pro něj výhodné.

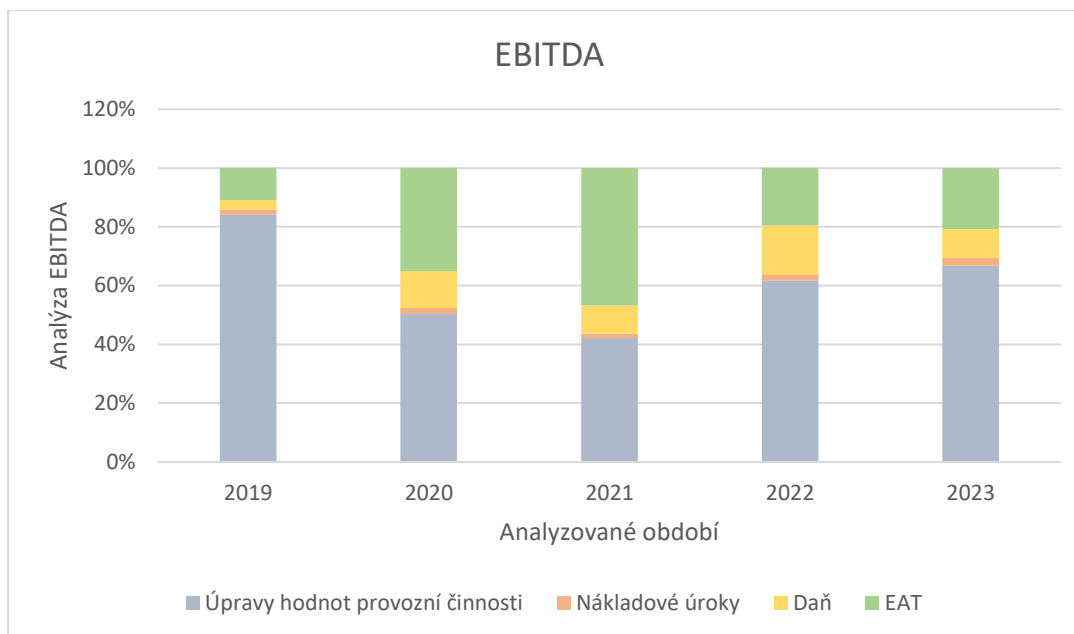
Tabulka 12 Analýza výsledku hospodaření vybraného podniku a jeho konkurenta

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Podnik						
EBITDA	184 621	149 714	179 587	186 598	205 473	178 590
EBIT	112 210	71 946	112 674	115 134	127 670	102 685
EBT	109 237	70 465	111 224	106 623	115 304	91 665
EAT	88 681	56 516	90 743	86 826	86 835	73 476
Konkurent						
EBITDA	86 170	124 608	137 684	93 298	97 025	x
EBIT	13 705	61 933	79 719	35 736	32 218	x
EBT	12 216	59 382	77 599	33 925	29 672	x
EAT	9 423	43 724	64 361	18 217	20 164	x

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)



Graf 1 Analýza zisku před zdaněním, odpisy a úroky vybraného podniku
(vlastní zpracování dle účetních závěrek)



Graf 2 Analýza zisku před zdaněním, odpisy a úroky konkurenta
(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

7.3.3 Rozdílová analýza

Jak bylo již popsáno v teoretické části diplomové práce, **ČPK** popisuje finanční situaci podniku, a to zejména platební schopnost podniku. Je vhodné, aby měl podnik určitou výši

oběžných aktiv nad krátkodobými závazky a dosahoval tak kladné výše ČPK. Díky tomu má podnik tzv. ochranný polštář. Není doporučováno, aby podnik dosahoval negativních hodnot, jelikož by to značilo rizikové a nestabilní finanční prostředí.

V průběhu sledovaného období 2019-2024 se dá výše čistého pracovního kapitálu označit za vysoký a stabilní. ČPK v průběhu roste, přestože kolísavě, kdy 2022 a 2024 dochází k jeho poklesu. Hodnoty podílu ČPK na oběžných aktivech podniku se pohybují mezi 38,6 – 51,1 %. Průměrně tak ČPK na OA tvoří zhruba 47 %. K nejvyššímu nárůstu tohoto podílu dochází v roce 2023. Lze tedy konstatovat, že má podnik dostatečný „ochranný polštář“. Pokud by se tedy podnik dostal do situace, kdy mu vzniknou nečekané náklady či dojde ke změnám na trhu, měl by být schopen se s těmito skutečnostmi vypořádat.

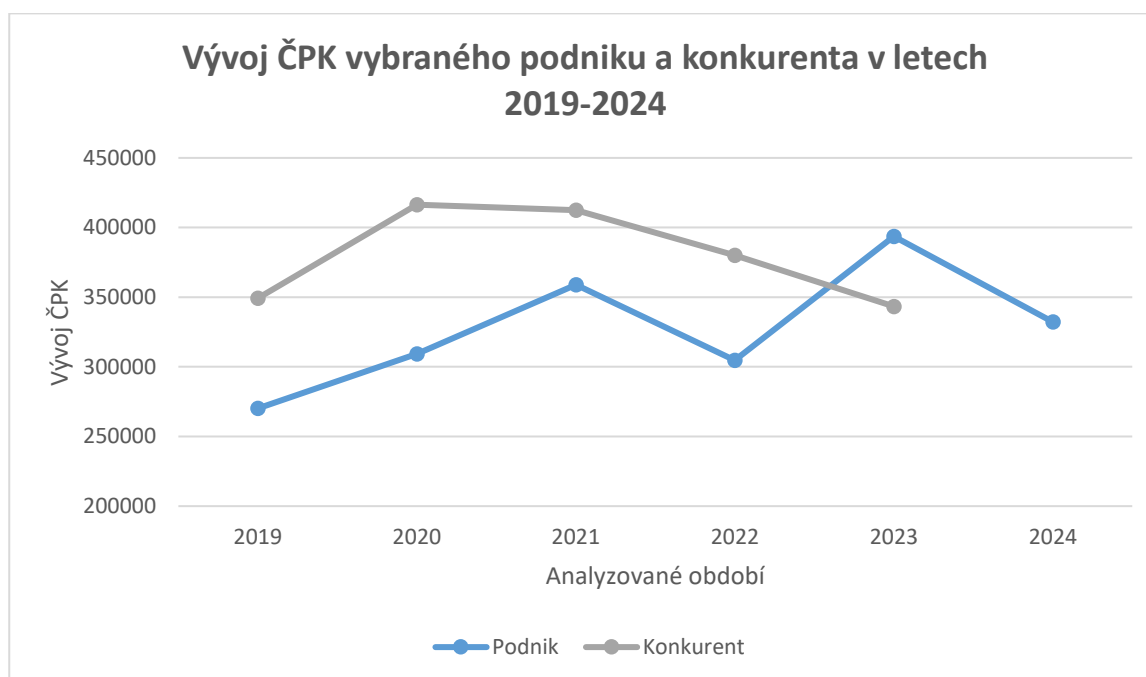
Je však nutno podotknout, že v kapitole 7.3.1. bylo při provedení majetkové analýzy zjištěno, že největší podíl na OA má položka zásob. Pohledávky tvoří oběžná aktiva v menší míře a jedná se o krátkodobé pohledávky, konkrétně pohledávky z obchodních vztahů. Peněžní prostředky, které jsou nejvíce likvidní, jsou dlouhodobě evidovány v nízkých hodnotách, kdy tvoří necelé 2 % OA.

Jak je vidět i v grafu č. 3 konkurent dosahuje kromě roku 2023 vždy vyšších hodnot ČPK oproti vybranému podniku. Důvodem jsou zejména nízké hodnoty krátkodobých závazků. Obecně nižší hodnoty závazků v případě konkurenta byly přitom popsány již v analýze finanční struktury. Konkurent přitom dosahuje v průběhu sledovaných let hodnoty vyššího podílu ČPK na oběžných aktivech, v průměru ve výši 72,69 %, což je o 25,82 % více než u vybraného podniku. To může poukazovat na lepší likviditu a finanční stabilitu konkurenta, jelikož má více prostředků na pokrytí krátkodobých závazků. Zároveň to tak může ale značit více konzervativní způsob řízení financí. Dále je to ovlivněno faktem, který byl popsán v analýze majetkové struktury, kdy konkurent drží vyšší množství hotovosti oproti vybranému podniku.

Tabulka 13 Analýza čistého pracovního kapitálu vybraného podniku a jeho konkurenta

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Podnik						
ČPK	270 162	309 277	358 880	304 746	393 635	332 211
Podíl ČPK na OA	49,30 %	49,01 %	47,12 %	38,62 %	51,12 %	46,01 %
Konkurent						
ČPK	349 210	416 403	412 532	380 023	343 408	x
Podíl ČPK na OA	75,73 %	73,46 %	66,62 %	69,00 %	78,62 %	x

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)



Graf 3 Vývoj ČPK vybraného podniku a konkurenta v období 2019-2024

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

7.3.4 Poměrová analýza

Ukazatele rentability

Rentabilita měří ziskovost kapitálu, který byl do podniku vložen. Díky tomu je možné zhodnotit efektivitu hospodaření podniku. V rámci této práce byly zkonstruovány čtyři základní ukazatele rentability, které byly popsány v teoretické části práce, konkrétně v kapitole 2.2.2. Jedná se o **rentabilitu investovaného kapitálu (ROCE)**, **rentabilitu aktiv (ROA)**, **rentabilitu vlastního kapitálu (ROE)** a **rentabilitu tržeb (ROS)**.

Nejprve byl zkonstruován ukazatel **ziskovosti investovaného kapitálu**, který hodnotí kolik EBITu dosáhne podnik z jedné koruny, která byla investována. V tabulce č. 14 je možno vidět, že charakter tohoto ukazatele je kolísavý. Po poklesu v roce 2020 se však ukazatel ROCE postupně zotavuje. V roce 2024 však znovu dochází k propadu ukazatele a ten tak dosahuje výše 6,98 %.

Následujícím poměrovým ukazatelem je **rentabilita aktiv**, který je jeden z klíčových při měření výnosnosti celkového kapitálu. Data v tabulce č. 14 prezentují také kolísavý charakter. Vývoj kopíruje trend u ukazatele ROCE. I v tomto případě nastává v roce 2020 propad, kdy se posléze rentabilita aktiv postupně zvyšuje. Poslední sledovaný rok znovu dochází k propadu a podnik tak dosahuje druhého nejnižšího ROA za sledované období, a to konkrétně ve výši 5,89 %.

Měření **výnosnosti vlastního kapitálu**, tedy jaký zisk přináší podniku kapitál, který byl do něj vložen vlastníky, zobrazuje další zkonstruovaný ukazatel – ROE. V tomto případě dosahuje ukazatel nejnižší hodnoty v roce 2020, podobně jako u předešlých ukazatelů. Po nárustu v roce 2021 však ukazatel znovu klesá a v roce 2024 dosahuje druhé nejnižší hodnoty 6,49 %. Přestože celková rentabilita firmy, zobrazená ukazateli ROCE a ROA, roste, ukazatel ROE dosahuje hodnot klesajících. Tento pokles je ovlivněn poklesem čistého zisku, ale zároveň nárustem VK.

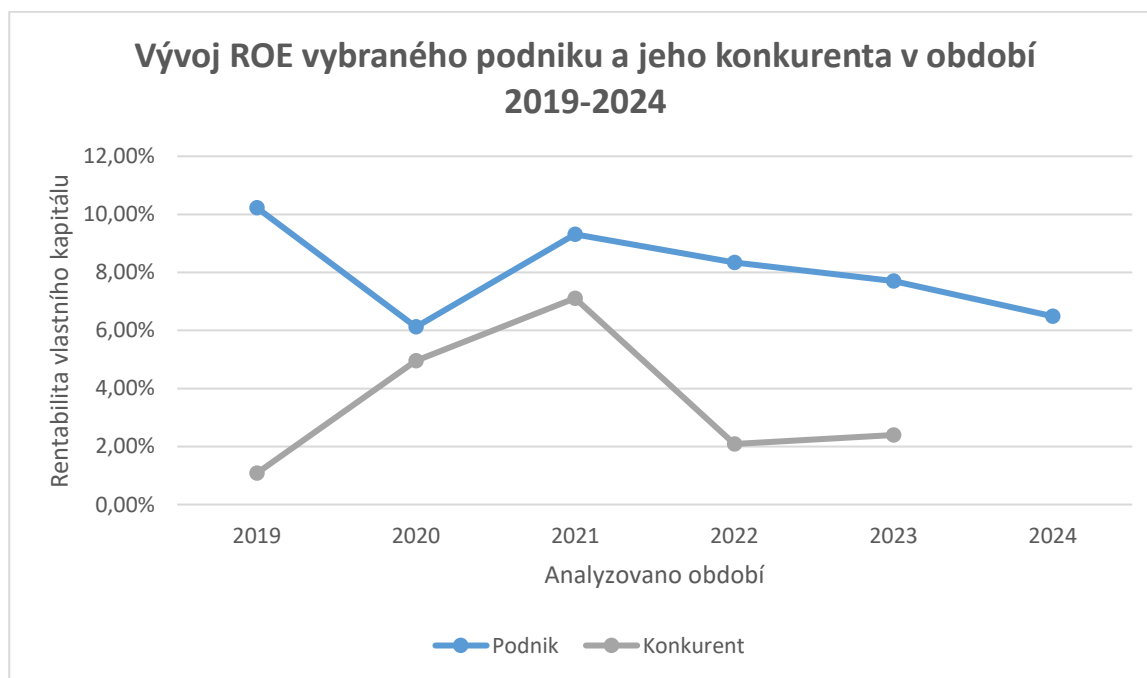
Poslední sledovaný ukazatel je v tomto případě **rentabilita tržeb**. Obecně by se dalo říct, že vyšší hodnoty rentability tržeb jsou pro podniky výhodnější. V tabulce č. 14 je možno vidět kolísavý charakter tohoto ukazatele. Nejvyšší hodnoty však podnik dosahuje v prvním sledovaném roce, 2019. Následující období dochází ke, sice kolísavému, ale klesajícímu trendu, kdy nejnižší hodnoty dosáhne podnik v roce 2024. V tomto roce dochází nejen k poklesu tržeb, ale zároveň se drží výkonová spotřeba ve vysoké výši, přestože je nižší oproti období 2022-2023. To všechno vede k nepříliš pozitivním výsledkům tohoto ukazatele.

Při srovnání ukazatelů rentability vybraného podniku s jeho konkurentem je v tabulce č. 14 vidět, že ve všech sledovaných ukazatelích dosahuje vybraný podnik lepších výsledků. Zvláště v roce 2019 vykazuje konkurent velmi slabé výsledky, které byly zapříčiněny zejména děním ve světě. Přestože v roce 2021 dochází ke zlepšení ukazatelů, v roce 2022 a 2023 ukazatele znovu klesají. Může to tak poukazovat na slabou ziskovost či nevýhodnou kapitálovou strukturu. Vybraný podnik si oproti tomu udržuje stabilnější rentabilitu, a to i přestože má kolísavý charakter.

Tabulka 14 Analýza rentability vybraného podniku a jeho konkurenta

(v %)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Podnik						
ROCE	9,45	5,88	7,68	7,42	8,22	6,98
ROA	8,47	5,08	6,83	6,34	7,27	5,89
ROE	10,23	6,12	9,31	8,34	7,70	6,49
ROS	8,09	5,99	6,63	5,91	6,16	5,37
Konkurent						
ROCE	1,05	4,88	6,70	3,33	3,28	x
ROA	1,13	4,97	6,25	3,07	3,12	x
ROE	1,08	4,95	7,11	2,09	2,40	x
ROS	1,24	7,21	6,60	2,67	3,07	x

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)



Graf 4 Vývoj ROE vybraného podniku a jeho konkurenta v období 2019-2024

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Ukazatele zadluženosti

V případě analýzy finanční stability podniku byl jako první ukazatel zkonstruována **celková zadluženost** podniku. Jak bylo popsáno v teoretické části práce, kapitole 2.2.2, odborná literatura doporučuje, aby se tento ukazatel pohyboval v rozmezí 30-60 %. V tabulce č. 15 je možno vidět, že sledovaný podnik toto rozmezí splňuje. Průměrná hodnota tohoto ukazatele je 37,3 %. Charakter tohoto ukazatele je však kolísavý, a tak zatímco v letech 2021-2022 naroste, což je zapříčiněno zejména nárustem cizích zdrojů, v následujících letech dochází k jeho poklesu.

Druhým ukazatelem, který byl v rámci této analýzy vypočten, je **míra zadluženosti** podniku. V tomto případě je podstatný vývoj tohoto ukazatele v čase. Jak bylo zmíněno v teoretické části, tento ukazatel je důležitý např. pro bankovní instituce při poskytování úvěru. Data z tabulky č. 15 vykazují zprvu rostoucí trend, a to až do roku 2022, kdy dosahuje míra zadluženosti nejvyšší hodnoty, což bylo způsobeno využíváním kontokorentu. Od té doby však tato hodnota klesá, což je pro podnik pozitivní.

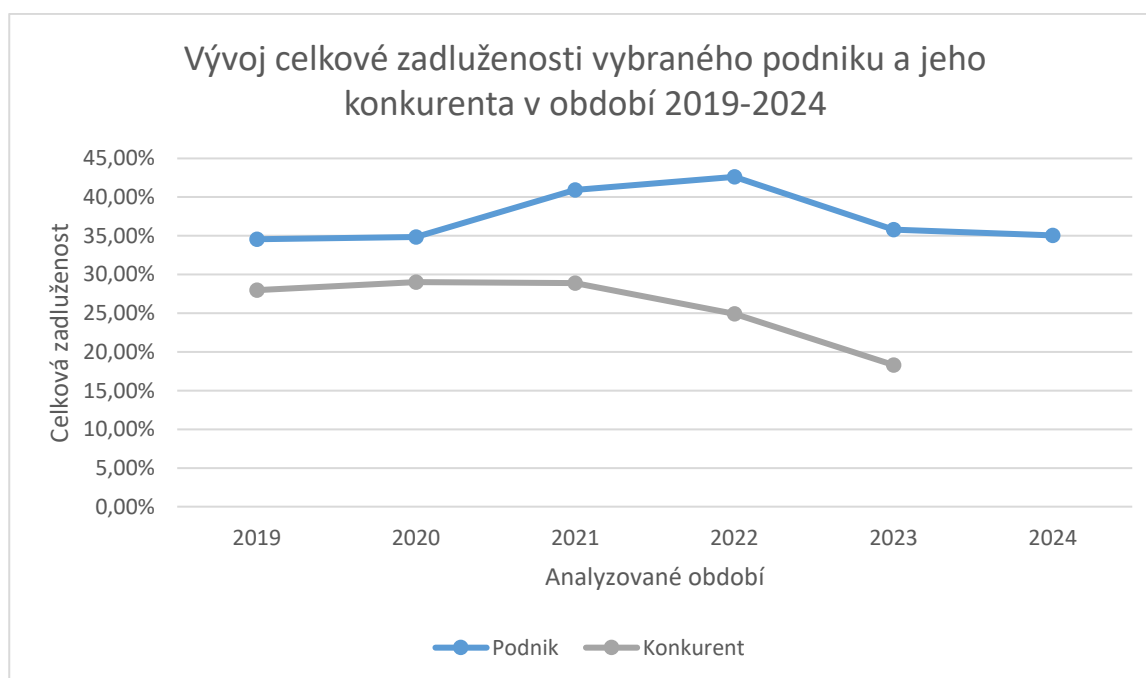
Poslední sledovaný ukazatel popisuje schopnost podniku **zaplatit nákladové úroky**. Doporučená hodnota napříč odbornou literaturou se pohybuje alespoň na výši 5 a více. Je možno vidět, že toto podnik splňuje. Vybraný podnik tedy tvoří zisk, kterým splatí nejen úroky věřitelům a státu, ale i vlastníkově ve formě čistého zisku. Přestože, jako u většiny ukazatelů, je trend sledovaných hodnot kolísavý, vždy se udržuje nad hodnotou, která je literaturou doporučena. Nejvyšší hodnoty dosahuje podnik v roce 2021, kdy se úrokové krytí podniku pohybovalo ve výši 77,69. Důvodem je nárůst EBITu a poměrně neměnná výše nákladových úroků podniku. Další roky však dochází k postupnému poklesu, a to až do roku 2024, kdy podnik dosahuje nejnižších hodnot. Nákladové úroky se po roce 2022 poměrně razantně zvyšují oproti EBITu, který dokonce v roce 2024 klesne na 102 685 tis. Kč.

Při srovnání vybraného podniku s jeho konkurentem je možné v tabulce č. 15 vidět, že vybraný podnik v případě celkové zadluženosti vykazuje vyšší zadlužení. Nízké zadlužení konkurenta bylo popsáno již v předešlých analýzách. I ukazatel míry zadluženosti konkurenta poukazuje na zjevný opatrnější přístup k financování dluhy. Poslední ukazatel, tedy úrokové krytí, má u konkurenta kolísavý charakter. Vybraný podnik přitom dosahuje zjevně lepších hodnot tohoto ukazatele v letech 2019-2021, postupně však tento ukazatel klesá. Konkurent vykazuje nižší úrokové krytí, avšak pohybuje se nad doporučenou hodnotou alespoň 5 a více, tzn. i konkurent je schopen splatit úroky věřitelům i státu a zároveň tvořit pro vlastníka čistý zisk.

Tabulka 15 Analýza zadluženosti vybraného podniku a jeho konkurenta

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Podnik						
Celková zadluženost	34,56 %	34,86 %	40,91 %	42,62 %	35,80 %	35,07 %
Míra zadluženosti	0,528	0,535	0,692	0,743	0,558	0,540
Úrokové krytí	37,75	48,57	77,69	13,53	10,32	9,32
Konkurent						
Celková zadluženost	27,99 %	29,02 %	28,91 %	24,91 %	18,31 %	x
Míra zadluženosti	0,389	0,409	0,407	0,332	0,225	x
Úrokové krytí	9,20	24,28	37,60	19,73	12,65	x

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)



Graf 5 Vývoj celkové zadluženosti vybraného podniku a jeho konkurenta v období 2019-2024

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity hodnotí schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Byly zkonstruovány ukazatele **běžné likvidity**, **pohotové likvidity** a **hotovostní likvidity**.

Jak bylo již popsáno v teoretické části práce, **běžná likvidita** zahrnuje všechny složky OA vůči krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota se přitom pohybuje mezi hodnotami

1,6-2,5. V tabulce č. 16 je možno vidět, že toto doporučení vybraný podnik v průběhu celého sledovaného období splňuje. V případě **pohotové likvidity**, kdy ukazatel nepracuje s nejméně likvidní položkou OA, se doporučené hodnoty pohybují v rozmezí 0,7-1,0. Ukazatel vykazuje kolísavý trend a v letech 2022 a 2024 skončí i lehce pod doporučenou hodnotou, která je odbornou literaturou uváděna. **Hotovostní likvidita**, která pracuje z položek OA jen s peněžními prostředky, dosahuje nejnižších hodnot ze všech ukazatelů. Doporučená hodnota by se měla pohybovat na úrovni 0,2, což vybraný podnik splňuje jen v roce 2020. Tento problém byl již uveden v rámci majetkové struktury podniku, kdy bylo zřejmé, že vybraný podnik drží velmi nízké hodnoty peněžních prostředků a podnik tak nemusí mít rezervy pro nečekané výdaje.

Konkurent poté dosahuje ve všech ukazatelích likvidity vyšších hodnot, což vychází z jeho zřejmé více konzervativní strategie financování. Pro konkurenta však toto může být i negativní. Například v případě ukazatele L3, který dosahuje vyšších hodnot, než je odbornou literaturou doporučeno, to může značit, že konkurent má mnoho krátkodobých aktiv, které využívá neefektivně. V případě hotovostní likvidity, kdy se konkurent pohybuje nad hodnotou 1,0 je zřejmé, že je ve společnosti držena značná hotovostní rezerva. V případě krize ale konkurent vykazuje větší „finanční polštář“.

Tabulka 16 Analýza likvidity vybraného podniku a jeho konkurenta

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Podnik						
Běžná likvidita (L3)	1,972	1,961	1,891	1,629	2,046	1,852
Pohotová likvidita (L2)	0,888	0,973	0,715	0,602	0,796	0,614
Hotovostní likvidita (L1)	0,071	0,242	0,007	0,0003	0,140	0,073
Konkurent						
Běžná likvidita (L3)	4,120	3,767	2,996	3,226	4,677	x
Pohotová likvidita (L2)	3,203	3,108	2,085	2,052	3,167	x
Hotovostní likvidita (L1)	1,146	1,708	1,111	1,236	2,198	x

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jestli jsou jednotlivé druhy aktiv v přiměřené výši, a díky tomu popisuje, jestli společnost své prostředky využívá efektivně.

Jak bylo již definována v teoretické části diplomové práce, **obrat aktiv** podává informaci o výkonnosti využívání aktiv. Z dostupných dat v tabulce č. 17 je patrné, že podnik dosahuje kromě jednoho roku vždy hodnot vyšších než 1. Ukazatel kolísá a nejvyšší

hodnoty dosahuje v roce 2023, kdy je na úrovni 1,181. Naopak v roce 2020 je na nejnižší hodnotě, a to 0,848. Hodnoty však poukazují na efektivní využití aktiv k tvorbě zisku, přestože v roce 2024 dochází k mírnému poklesu. V případě srovnání s konkurentem lze vyvodit, že vybraná podnik svá aktiva využívá efektivněji, díky vyšším hodnotám ukazatele, což je pozitivní signál pro finanční řízení. I v případě konkurenta tento ukazatel vykazuje kolísavý trend, kdy nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2022 (1,150), zatímco nejnižší v roce 2020 (0,690), což se podobá výsledkům vybraného podniku.

Obrat dlouhodobého majetku poté měří efektivní využívání právě DM, tedy kolikrát společnost promění DM v tržby. Výsledné hodnoty v tabulce č. 17 přitom poukazují na to, že analyzovaný podnik dosahuje poměrně stabilních hodnot. Svého maxima přitom dosáhne v roce 2023, a to ve výši 2,103. Konkurent dosahuje mírně nižších hodnot oproti vybranému podniku a nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2022. Vyšší obrat DM u vybraného podniku může poukazovat na efektivnější využití investic do DM při srovnání s konkurenčním podnikem.

Další sledované ukazatele jsou doby obratu, a to konkrétně doba obratu zásob, pohledávek a závazků. Tyto ukazatele poskytují hodnoty o průměrném počtu dní, kdy jsou jednotlivé položky vázány v podniku. V případě **doby obratu zásob** dosahuje nižších hodnot konkurent. Průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku do jejich prodeje, je v případě konkurenta za celé sledované období cca 47 dnů, zatímco v případě vybraného podniku se jedná o 90 dnů. Delší doba obratu zásob může poukazovat na vyšší kapitál, který je v zásobách vázaný a s tím spojenou nižší flexibilitu podniku.

V případě druhého ukazatele, **doby obratu pohledávek**, je měřena průměrný výše dnů, kdy je peněžní inkaso drženo v pohledávkách. V tomto případě jsou průměrné hodnoty za celé sledované období v podobné výši. Zatímco u vybraného podniku je peněžní inkaso vázáno v pohledávkách cca 54 dní, v případě konkurenta se jedná o cca 58 dní. Trend je přitom pro oba podniky kolísavý, více však u konkurenta podniku. V tabulce č. 17 je možno vidět, že například v roce 2023 dosahuje doba obratu pohledávek konkurenčního podniku výši 31 dní. To poukazuje na možné přísnější platební podmínky a rychlejší inkaso pohledávek. Nižší doba obratu pohledávek může být výhodou z hlediska likvidity.

Posledním ukazatelem této skupiny je **doba obratu závazků**, která naopak popisuje situaci, za jak dlouho podnik splácí své závazky vůči dodavatelům. V případě vybraného podniku se tento ukazatel pohybuje mezi 109-148 dny. Nejvyšších hodnot (148 dní) přitom dosahuje podnik v roce 2020. Podnik tak využívá delší splatnosti svých závazků, což mu

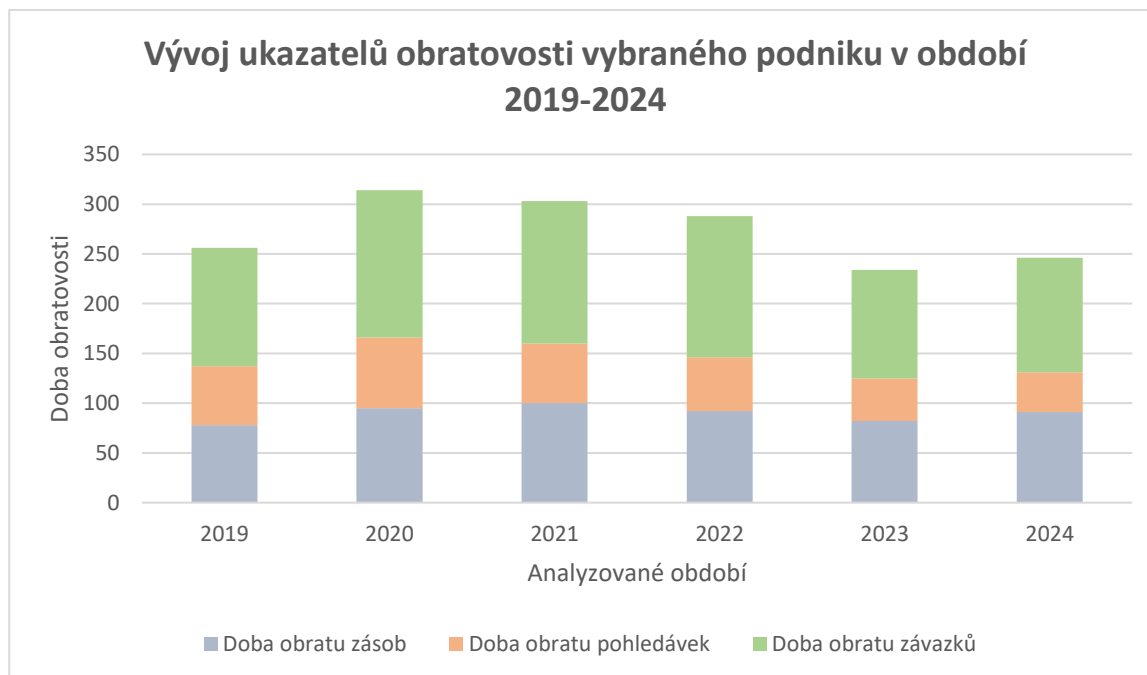
umožňuje udržovat hotovost delší dobu. Konkurent vykazuje v případě tohoto ukazatele spíše kolísavý trend, kromě roku 2020, kdy stejně jako podnik dosahuje nejvyšší hodnoty (149 dní). Další sledované roky však dochází k poklesu, a to až v roce 2023, kdy je doba obratu závazků jen 63 dní.

V případě ukazatelů doby obratu je vhodné provést i srovnání a posoudit tzv. **časový nesoulad**. V grafu č. 6 je možné vidět vývoj těchto ukazatelů v případě vybraného podniku. Doba obratu zásob a pohledávek v případě vybraného podniku dosahuje vyšších hodnot než doba obratu závazků ve všech sledovaných letech. To pro analyzovaný podnik nemusí být výhodné, jelikož to znamená, že dodavatelské úvěry nefinancují pohledávky a zásoby podniku. V případě konkurenta naopak dochází k situaci, kdy dodavatelské úvěry financují pohledávky a zásoby podniku jen v letech 2019 a 2020.

Tabulka 17 Analýza aktivity vybraného podniku a jeho konkurenta

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Podnik						
Obrat aktiv	1,047	0,848	1,030	1,073	1,181	1,096
Obrat DM	1,785	1,529	1,913	1,899	2,103	1,872
Doba obratu zásob	78 dní	95 dní	100 dní	92 dní	82 dní	91 dní
Doba obratu pohledávek	59 dní	71 dní	60 dní	54 dní	43 dní	40 dní
Doba obratu závazků	119 dní	148 dní	143 dní	142 dní	109 dní	115 dní
Konkurent						
Obrat aktiv	0,910	0,690	0,947	1,150	1,018	x
Obrat DM	1,499	1,268	1,845	2,194	1,778	x
Doba obratu zásob	33 dní	42 dní	56 dní	54 dní	48 dní	x
Doba obratu pohledávek	75 dní	88 dní	60 dní	37 dní	31 dní	x
Doba obratu závazků	111 dní	149 dní	108 dní	77 dní	63 dní	x

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)



Graf 6 Vývoj ukazatelů obratovosti vybraného podniku v období 2019-2024

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

7.3.5 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele hodnocení pomáhají hodnotit celkovou situaci podniku, jelikož jednotlivé dílčí výsledky finanční analýzy mohou být protichůdné. Pro potřeby této práce jsou sestaveny dva souhrnné ukazatele, a to bankrotní model, který informuje o možném zbankrotování společnosti – **Altmanův index**. Druhý souhrnný ukazatel je sestaven model bonitní, který obecně vyhodnotí, jestli je podnik dobrý či špatný – **Kralickuv Quicktest**.

Altmanův index

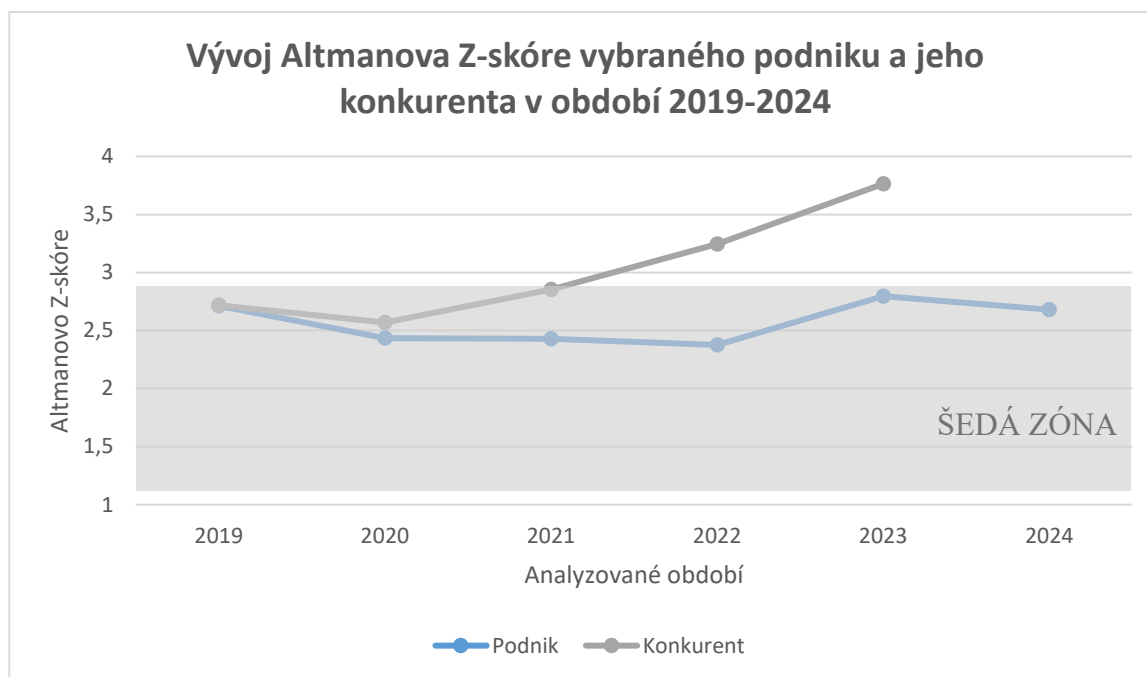
Altmanův model je jeden z nejvíce známých bankrotních modelů, na jehož základě je možné predikovat vznik bankrotu. Z tabulky č. 18 je možno vidět, že se hodnoty u vybraného podniku pohybují v rozmezí 2,376-2,796 za celé sledované období. Odborná literatura přitom stanovuje tzv. šedou zónu v rozmezí 1,2 až 2,9. V tomto případě tak analyzovaný podnik spadá po celé sledované období právě do šedé zóny. Vybraný podnik tak nelze označit za úspěšný, ale není možné jej ani vyhodnotit jako společnost, která se potýká s problémy.

Konkurenční podnik, jak je vidět z grafu č. 7 se také první tři sledované roky nachází v šedé zóně. Poslední dva sledované roky (2022 a 2023) se však jeho Z-skóre ze šedé zóny dostává do pásma prosperity, kdy je již možné označit podnik za úspěšný.

Tabulka 18 Altmanovo Z-skóre vybraného podniku a jeho konkurenta

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Podnik						
0,717*X1	0,146	0,156	0,156	0,120	0,161	0,137
0,847*X2	0,465	0,487	0,427	0,422	0,477	0,489
3,107*X3	0,263	0,158	0,212	0,197	0,226	0,183
0,42*X4	0,795	0,785	0,607	0,566	0,753	0,778
0,998*X5	1,045	0,846	1,028	1,071	1,179	1,094
Z-skóre	2,714	2,433	2,430	2,376	2,796	2,681
Konkurent						
0,717*X1	0,206	0,240	0,232	0,234	0,239	x
0,847*X2	0,490	0,461	0,451	0,504	0,541	x
3,107*X3	0,035	0,154	0,194	0,095	0,097	x
0,42*X4	1,079	1,026	1,031	1,264	1,870	x
0,998*X5	0,908	0,688	0,945	1,147	1,016	x
Z-skóre	2,719	2,569	2,854	3,244	3,763	x

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)



Graf 7 Vývoj Altmanova Z-skóre vybraného podniku a jeho konkurenta

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Kralickuv Quicktest

Kralickuv Quicktest je jeden z mnoha bonitních modelů, díky kterému je možné vyhodnotit celkovou situaci podniku, a to na základě čtyř rovnic. Jednotlivým rovnicím je poté přiřazeno bodové ohodnocení, na jehož základě je poté možno zjistit hodnocení finanční stability podniku a hodnocení výnosové situace podniku. Posledním krokem je výsledná hodnota Kralickova Quicktestu, který na základě hodnocení finanční stability a výnosové situace, určí celkové hodnocení podniku. Tuto hodnotu je poté možno nalézt v tabulce č. 19 v posledním sloupci KQ pro jednotlivé sledované roky. Společnosti se přitom mohou pohybovat ve třech zónách. Jak bylo již definováno v teoretické části práce, podniky by v tomto případě měly nejlépe dosahovat hodnoty alespoň 3, která značí, že je podnik bonitní.

V případě vybraného podniku je možné v tabulce č. 19 v posledním sloupci KQ vidět, že se podnik pohybuje v této bonitní zóně jenom v roce 2022. Jen v tomto roce je tak možné na základě tohoto modelu označit analyzovaný podnik jako bonitní. Pozitivní zprávou však je, že během ostatních sledovaných let se podnik pohybuje v šedé zóně, a nedostal se ani jednou pod hodnotu 1, která signalizuje potíže ve finančním hospodaření podniku. Tento pohyb v šedé zóně je poté zobrazen v grafu č. 8. Výsledné hodnoty tohoto modelu jsou však poměrně kolísavé. Zatímco od roku 2019-2021 dochází k poklesu, v roce 2023 se podniku

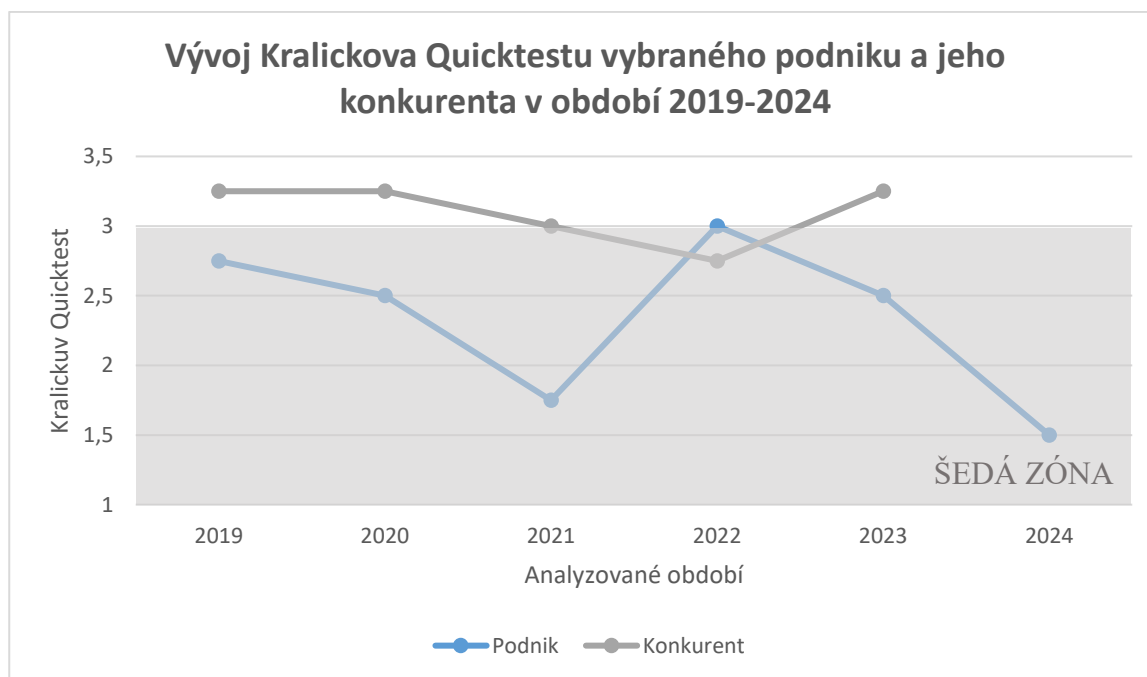
dařilo mnohem lépe, další rok ale dochází znovu k poklesu, což poukazuje na zhoršení finančního zdraví podniku.

Při srovnání s konkurenčním podnikem lze vidět, že konkurent dosahuje mnohem lepších výsledných hodnot. Kromě roku 2022, kdy se objeví v šedé zóně, se konkurent pohybuje vždy na hodnotě 3 a výše a lze jej tak označit za bonitní. Konkurent má tak oproti analyzovanému podniku stabilnější výsledky a vykazuje lepší celkovou finanční stabilitu.

Tabulka 19 Kralickuv Quicktest vybraného podniku a jeho konkurenta

Rok	R1	Body	R2	Body	R3	Body	R4	Body	KQ
Podnik									
2019	0,65	4	4,47	3	0,08	2	0,07	2	2,75
2020	0,65	4	2,42	4	0,05	1	0,14	1	2,50
2021	0,59	4	16,32	1	0,07	1	0,03	1	1,75
2022	0,57	4	3,06	3	0,06	1	0,13	4	3,00
2023	0,64	4	3,92	3	0,07	1	0,07	2	2,50
2024	0,65	4	21,78	0	0,06	1	0,01	1	1,50
Konkurent									
2019	0,72	4	1,84	4	0,01	1	0,10	4	3,25
2020	0,71	4	0,58	4	0,05	1	0,21	4	3,25
2021	0,71	4	1,39	4	0,06	1	0,09	3	3,00
2022	0,75	4	1,07	4	0,03	1	0,06	2	2,75
2023	0,82	4	-0,15	4	0,03	1	0,10	4	3,25
2024	x	x	x	x	x	x	x	x	x

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)



Graf 8 Vývoj Kralickova Quicktestu vybraného podniku a jeho konkurenta

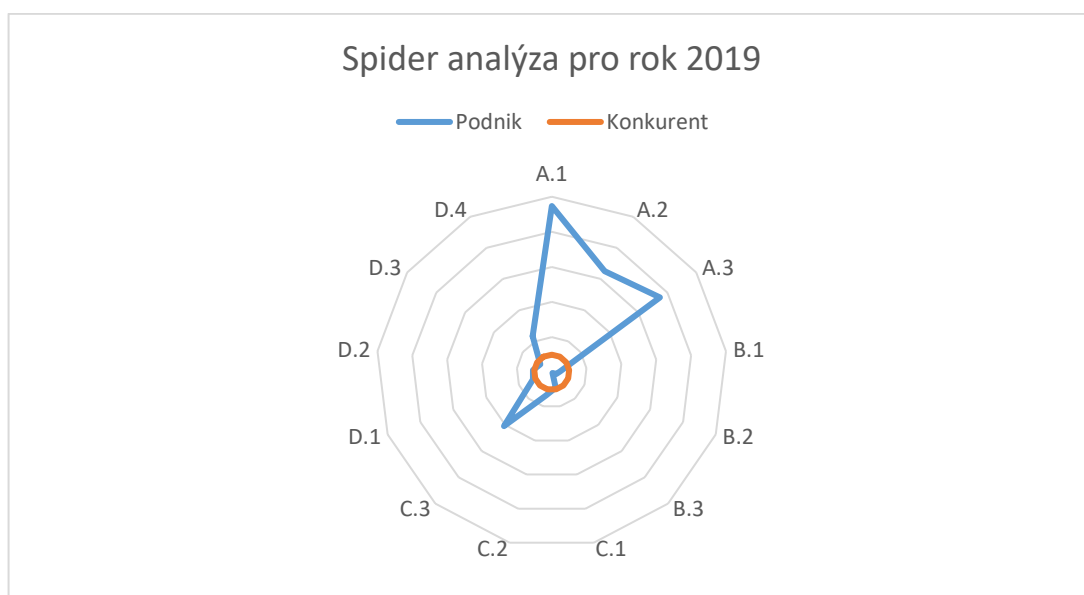
(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

7.3.6 Spider analýza

Grafické znázornění poměrových ukazatelů, tzn. **spider graf**, byl blíže definován v teoretické části práce v kapitole č. 2.2.2. Díky této analýze je možné přehledně vyhodnotit postavení podniku v řadě ukazatelů. Poměrové ukazatele, které jsou definovány v tabulce č. 20, byly zaneseny do paprskovitého grafu, který je tak vizualizuje. Vybraný podnik byl srovnán s jeho konkurentem, jehož hodnoty byly použity jako základna (100 %) pro výpočet polohy ukazatelů vybraného podniku. **Spider analýza** byla sestavena z dat z účetních závěrek, a to pro roky 2019, 2020 a 2023, kde je možné vidět zajímavé rozložení hodnot.

Spider analýza pro rok 2019 je graficky zrealizována v grafu č. 9. Je zde na první pohled vidět, že zejména v sektoru A vybraný podnik dosahuje vyšších hodnot u sledovaných dílčích poměrových ukazatelů oproti jeho konkurentovi. Sektor A se věnuje rentabilitě podniků, jak je znázorněno v tabulce č. 20. Vybraný podnik vykazuje vysoké odchylky, a to ve všech sledovaných ukazatelích, tedy pro rentabilitu VK (A.1), rentabilitu tržeb (A.2) i rentabilitu celkového kapitálu (A.3), což bylo popsáno i při samotné analýze rentability. Například v případě rentability vlastního kapitálu dosahuje podnik devětkrát vyšší rentability než jeho konkurent. Z hlediska rentability je vybraný podnik výrazně výkonnější než sledovaný konkurent. Pod sektorem B najdeme ukazatele likvidity, a to likviditu běžnou (B.1), pohotovou (B.2) a hotovostní (B.3). V případě tohoto sektoru dosahuje podnik horších

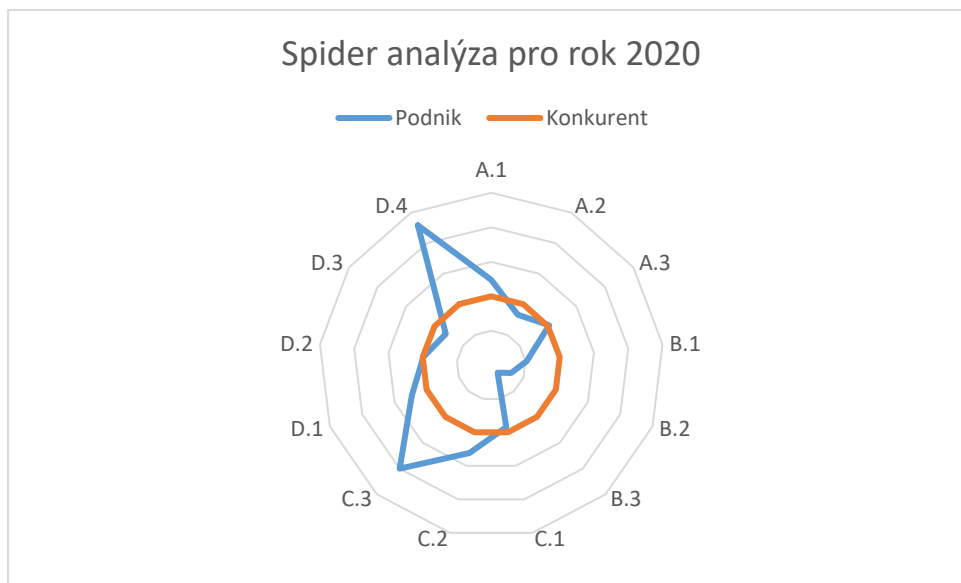
výsledků, a to ve všech sledovaných ukazatelích. Tyto výsledky byly přitom blíže popsány v případě analýzy likvidity v kapitole 7.3.4. Sektor C poté zobrazuje indikátory zadluženosti. Financování aktiv vlastním kapitálem (C.1) je jediný ukazatel z tohoto sektoru, ve kterém podnik dosahuje nižších výsledků. V případě míry zadluženosti (C.2) je ukazatel pro vybraný podnik 1,36krát vyšší a v případě úrokového krytí dosahuje dokonce čtyřikrát vyšších hodnot oproti konkurenčnímu podniku. Vybraný podnik vykazuje vyšší zadlužení, avšak dokáže lépe krýt úroky ze závazků svým ziskem. Sektor D nakonec zobrazuje ukazatele aktivity. Vyšší hodnoty v tomto případě vykazuje podnik v případě obrátivosti aktiv, doby obrátu závazků a zásob.



Graf 9 Spider analýza roku 2019

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

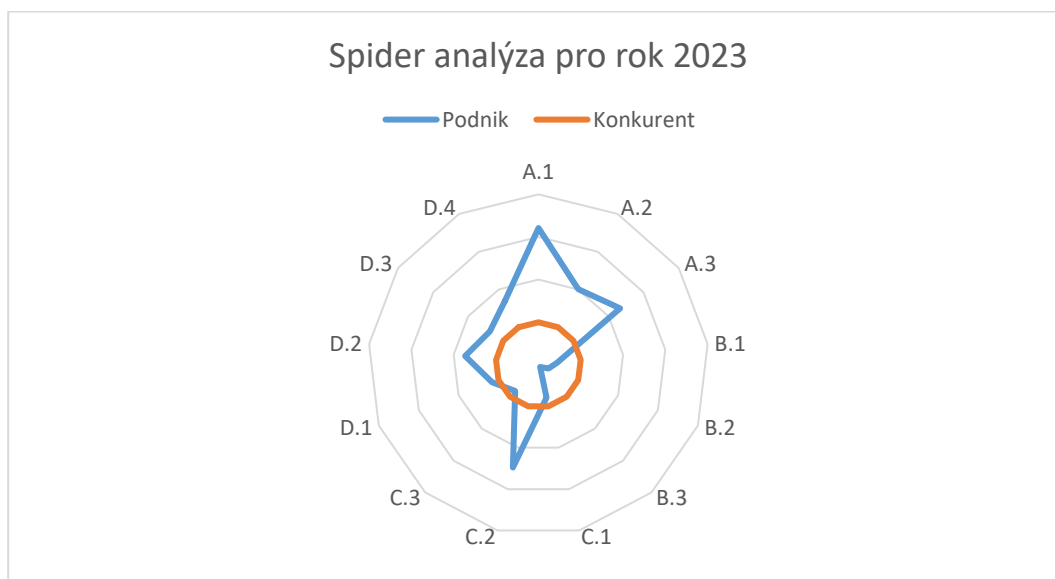
Vývoj spider analýzy v roce 2020 se poté výrazně liší zejména v sektoru A, který zobrazuje ukazatele rentability. V případě sledovaného podniku došlo k poklesu sledovaných ukazatelů, zatímco konkurenční podnik vykazoval hodnoty vyšší oproti minulému roku. Konkurenční podnik vykazuje vyšší hodnoty však jen v případě položky A.2 (ROS). V případě ostatních ukazatelů však nedošlo k tak výraznému rozdílu mezi sledovanými hodnotami. Při srovnání ostatních ukazatelů dochází jen k mírným změnám.



Graf 10 Spider analýza roku 2020

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

V roce 2023 vykazuje znovu spider analýza v grafu č. 11 nejvýraznější změny v sektoru A, a to díky tomu, že vybranému podniku výrazně vzrostly sledované ukazatele rentability oproti roku 2020, zatímco u konkurenčního podniku došlo k jejich poklesu. V případě sektoru likvidity (B) dosahuje znovu lepších výsledků konkurenční podnik, jako v případě celého sledovaného období. Ostatní sektory přitom ilustrují obdobné informace jako v předešlých spider analýzách, které se liší jen mírně.



Graf 11 Spider analýza roku 2023

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

Tabulka 20 Označení ukazatelů spider analýzy

Označení	Ukazatel
A.1	Rentabilita vlastního kapitálu
A.2	Rentabilita tržeb
A.3	Rentabilita celkového kapitálu
B.1	Běžná likvidita (III.)
B.2	Pohotová likvidita (II.)
B.3	Hotovostní likvidita (I.)
C.1	Vlastní kapitál / aktiva
C.2	Míra zadluženosti
C.3	Úrokové krytí
D.1	Obratovost aktiv
D.2	Doba obratu závazků
D.3	Doba obratu pohledávek
D.4	Doba obratu zásob

(vlastní zpracování)

7.4 Analýza „7P“

Analýza 7P byla představena v rámci teoretické části v kapitole 2.2.3. Jedná se o marketingový mix, který tvoří marketingovou strategii podniku. Klasicky sestává tento mix ze čtyř prvků, a to produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Analýza 7P je poté rozšířena o lidské zdroje, procesy a řízení organizace.

7.4.1 Produkt

Vybraný podnik se specializuje na kovové komponenty, které jsou technologicky náročné na výrobu. Produkty jsou určeny především pro automotive průmysl. Portfolio podniku zahrnuje produkty, které jsou uzpůsobená specifickým požadavkům zákazníků. Největší zastoupení produktů v podniku jsou např. převodovky a spojky, podvozkové díly, stabilizační systémy společně s tlumiči a brzdami, aj.

7.4.2 Cena

Společnost využívá cenotvorbu, která odráží kvalitu jejich výrobků. Zároveň se ceny snaží udržet na konkurenceschopné úrovni. Podnik přitom, zejména například v roce 2023, musel promítnout nárůst cen vstupů a dalších nákladů (jako např. energie, popisovány v předešlých analýzách) do svých prodejních cen. Je však na místě zmínit, že se podnik potýká s problémy s tlaky odběratelů na stanovení ceny. To se snaží vyřešit za pomoci nových významných zakázek, jednáním o cenách s dodavateli či úsporou provozních nákladů. Zisková marže vybraného podniku se pohybuje na úrovni 4-6 % zisku před zdaněním.

7.4.3 Distribuce

Analyzovaný podnik se pohybuje na mezinárodním trhu, přestože nejvýznamnější průmysloví partneři jsou zejména v Evropě. Distribuční model zahrnuje spolupráci s obchodními partnery až po logistická řešení a díky tomu mohou svým odběratelům poskytovat komplexní servis od vývoje produktu až po jeho dodání.

7.4.4 Marketingová komunikace

Od konce roku 2021 si podnik nastavil novou strategii, zejména pro personální marketing. Konkrétními aktivitami se tak společnost snaží, aby byla viděna v regionu jako silný a významný zaměstnavatel. Zároveň se svými aktivitami podnik snaží být vnímán jako společensky odpovědná společnost, a proto se například zapojuje do podpory škol, sportu, nadací či humanitárních organizací. Podnik přitom dlouhodobě podporuje instituce a projekty, ať už v kultuře, umění, řemeslného vzdělávání či volnočasových aktivit pro děti.

7.4.5 Lidské zdroje

Zaměstnanci tvoří klíčový faktor úspěchu společnosti. Vybraný podnik se tak snaží kontinuálně věnovat vzdělání stávajících zaměstnanců a rozvíjet jejich odborné dovednosti i měkké kompetence. V rámci podniku probíhají i povinná a zákonná školení, která jsou důležitou součástí zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Podnik v posledních letech bojuje totiž s trendem nedostatečné kvalifikace nově příchozích zaměstnanců. Pro nově příchozí zaměstnance je přitom připraveno tréninkové centrum, které je nutné pro seznámení nových kolegů se společností a firemním děním a zároveň pro konkrétní ukázkou zapojení a výstupů jejich práce. Dále se podnik snaží v průběhu let i poskytovat akce pro své zaměstnance i jejich blízké.

7.4.6 Procesy

Efektivní a optimalizované procesy jsou základním kamenem každé výrobní strategie, a to zejména pro průmyslové podniky. Automatizace, robotizace a digitální systémy potom mohou podniku pomáhat k dosažení vysoké úrovně efektivity i kvality jejich produktů. Neutichající optimalizace v podniku vede ke zvýšení produktivity a snížení provozních nákladů podniku. Během let se tak podnik zaměřil např. na technické zhodnocování strojů, realizaci technických opatření, které vedou ke spolehlivější výrobě a snížení fyzické zátěže.

7.4.7 Materiální prostředí

Poslední položkou je potom tzv. materiální prostředí, což je ukázka podniku pro získání případných nových zákazníků. Důkazem kvality a důvěryhodnosti podniku jsou moderní výrobní provozy a dlouhodobá partnerství. Klíčovou součástí podniku je přitom i důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost. Dále je to i fakt, že je podnik součástí stabilní průmyslové skupiny.

7.5 SWOT

Jednotlivé dílčí analýzy, které byly provedeny, podávají různé informace o fungování a finančním zdraví podniku. Na základě těchto získaných informací je poté následně možné sestavit matici **SWOT**, která působí jako strategický sumář. Tato matice přitom hodnotí silné a slabé stránky, společně s možnými příležitostmi a hrozbami, kterým může podnik čelit.

Vnější prostředí přitom popisuje příležitosti a hrozby, kterým musí vybraný podnik čelit. Mezi **příležitostmi** podniku je tak možné zařadit například:

- využití digitalizace a automatizace pro zvýšení efektivity procesů a snížení nákladů podniku;
- spolupráce se SŠ a VŠ a jinými odbornými instituty pro případné získání kvalifikovaných pracovníků;
- expanze na zahraniční trhy mimo EU;
- rozšíření portfolia zákazníků;
- implementace ESG standardů pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku;
- posílení značky atraktivního a silného zaměstnavatele v regionu.

Mezi **hrozby** podniku je pak na základě provedených analýz možné zařadit:

- nestabilní ekonomická situace a výkyvy měnových kurzů;
- růst cen energií a materiálů, které ovlivňují náklady podniku a jeho konkurenceschopnost;
- riziko dodavatelského řetězce, kvůli jednomu klíčovému dodavateli;
- růst mezd a případný tlak na zvyšování zaměstnaneckých benefitů;
- politické a legislativní změny v EU i mimo ni;
- riziko stagnace na klíčových trzích.

V rámci **vnitřního prostředí** jsou na základě dílčích analýz sestaveny silné a slabé stránky, které je možno u vybraného podniku najít. Mezi hlavní **silné stránky** je poté vhodné zařadit:

- specializace na technologicky náročné kovové komponenty, které se vyznačují svou kvalitou;
- silné postavení na mezinárodním trhu;
- dlouhodobá partnerství s klíčovými partnery z průmyslového sektoru;
- důraz na vývoj a inovace společně s investicemi do technologií;
- podpora regionálních a společenských projektů;
- stabilní zázemí díky začlenění do větší průmyslové skupiny;
- vysoké hodnoty rentability podniku;
- nízká zadluženost, která se pohybuje v rozmezí doporučené odbornou literaturou;

Posledním sledovaným kvadrantem jsou poté v rámci vnitřního prostředí **slabé stránky** podniku:

- vysoká závislost na klíčových odběratelích i dodavateli;
- tlaky odběratelů na snižování cen;
- problémy s nedostatečnou kvalifikovanou pracovní silou;

- vysoká energická náročnost podniku, což ho činí zranitelným vůči kolísání cen energií;
- riziko měnových kurzů;
- nízké hodnoty likvidity, zejména poté hotovostní likvidity (L1);
- souhrnné ukazatele ukazují pohyb podniku v šedé zóně.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU BALANCED SCORECARD V PODNIKU

Systém měření výkonnosti podniku, Balanced Scorecard, byl zaveden ve společnosti od roku 2018. Byla snaha o jeho dílčí revize, avšak v poslední době nebyly tyto revize prováděny. To může způsobit nesoulad ve vyhodnocování v rámci tohoto konceptu a zároveň tak snížit efektivitu podniku.

Tento koncept je v podniku implementován formou tzv. kaskádování, která byla blíže představena v teoretické části práce. Na základě toho má podnik hlavní strategickou mapu, která je sestavena pro celou společnost. Jednotlivá střediska potom mají své vlastní metriky, které jsou na celopodnikové strategické cíle navázány. Je přitom nutné metriky logicky navázat na příčiny a důsledky v rámci strategické mapy. Podnik sleduje výkonnost v konceptu BSC ve 4 perspektivách, a to finance, zákazníci, interní procesy a učení a růst. Je velká snaha o to, aby byla mezi sebou střediska co nejvíce provázána, a to zejména v rámci strategické mapy. Kromě hlavního celopodnikového BSC v tento moment podnik kaskáduje koncept do dalších 11 středisek v podniku. Obecně je možné rozdělit tyto střediskové BSC na výrobní a nevýrobní. Kaskádování systému měření výkonnosti dokáže podniku blíže zobrazit dění ve střediscích a pomáhá k plnění strategických cílů i napříč odděleními. Cílem podniku je stanovit pro každé středisko takové metriky které jsou nejen v souladu se strategickými cíli podniku, ale zároveň odrážejí potřeby daného střediska.

8.1 Výhody a nevýhody kaskádování BSC

Díky kaskádování konceptu BSC se může podnik snadněji zaměřit na specifické problémy, procesy i potřeby jednotlivých středisek. Střediska mohou díky sledovaným metrikám být více flexibilní v rozhodování – mohou rychleji vidět problém, který ve středisku nastane a na základě toho provést podstatné rozhodnutí pro jeho vyřešení. Kaskádování tohoto systému měření vede k i většímu zapojení zaměstnanců, především však vedoucích středisek, a s tím i k větší zodpovědnosti k fungování střediska a k plnění strategických cílů podniku. Detailní sledování metrik poté může snadněji odhalit nedostatky, které se ve středisku nacházejí.

Kaskádování má však i své nevýhody. Jak bylo popsáno i v teoretické části práce, někteří autoři odborné literatury nepovažují kaskádování za to nejlepší řešení pro podnik, jelikož to s sebou nese specifické problémy. Mezi hlavní nevýhody, viz tabulka č. 21, je

přítom identifikováno zejména složitost celého řízení. A to zejména při stanovení specifických ukazatelů pro potřeby střediska. To může vést k nesouladu s celofiremní strategií. Je nutno tak brát ohled na navázání na strategickou mapu podniku. Zároveň se s větším množstvím kaskádovaných středisek zvyšuje i množství ukazatelů, které je nutno sledovat. A některé jsou třeba stanovovat externě a nejsou načítány z interního systému podniku, což bude blíže popsáno v kapitole 8.3.1. Kvůli tomu se tak zvyšuje reportovací zátěž pro zaměstnance podniku. Velké množství sledovaných metrik přitom může vést k přetížení informacemi.

Tabulka 21 Výhody a nevýhody kaskádování BSC

Výhody	Nevýhody
Lepší zaměření se na specifické problémy jednotlivých středisek	Složitost a náročnost na řízení, jak časově, tak organizačně
Rychlejší reakce na změny nebo problémy v rámci jednotlivých středisek	Riziko vzniku nesouladu s celofiremní strategií
Větší zodpovědnost a motivace zaměstnanců	Zvýšení administrativní a reportovací zátěže
Snazší nalezení problematických oblastí	Přetížení informacemi

(vlastní zpracování dle účetních závěrek)

8.2 Strategické cíle podniku

Strategické cíle v podniku jsou vzájemně provázané, viz kapitola 8.3, která pojednává o strategické mapě podniku. Strategické cíle přitom pomáhají k dosažení dlouhodobých cílů podniku. Sledovaný podnik má přitom stanovených celkem 15 strategických cílů napříč všemi 4 perspektivami. Ve finanční perspektivě se podnik zaměřuje na ekonomickou výkonnost podniku, jako je zvyšování hodnoty podniku či budování finančně stabilní společnost apod. V zákaznické perspektivě jsou poté v tabulce č. 22 zobrazeny strategické cíle, které se zaměřují třeba právě na spokojenost zákazníků či tvoření respektovaného podniku. V rámci perspektivy interních procesů je možno vidět, že se podnik soustředí na štíhlé řízení, prvky průmyslu 4.0, ale i na společenskou odpovědnost, jako velká výrobní společnost. V poslední perspektivě, učení a růst, je možno vidět cíle, které se zaměřují na kvalifikované a spokojené zaměstnance či bezpečný IS.

Tabulka 22 Strategické cíle podniku

Strategický cíl	Popis strategického cíle
Finanční perspektiva	
Růst hodnoty firmy	Zvýšení hodnoty firmy a její atraktivity pro majitele.
Strategie produktivity	Zlepšení konkurenceschopnosti nákladů.
Dosáhnout tržeb x Kč a výrobu x tun	Finanční výkonnost podniku je měřena nejen celkovou ziskovostí, ale také dalšími ekonomickými ukazateli, tedy objem výroby a tržeb podniku.
Finančně stabilní firma	Vybudování finančně stabilní firmy.
Zákaznická perspektiva	
Růst tržeb	Dosáhnout pomocí vyhledávání nových zákazníků a udržování stávajících.
Spokojenost zákazníka	Být vyhledávaný a spolehlivý partner.
Image podniku	Být respektovanou firmou.
Perspektiva interních procesů	
Štíhlá firma	Optimalizace interních procesů díky štíhlému řízení veden podnik k eliminaci neefektivity, snižování nákladů a zvyšování produktivity.
Inovace a investice	Inovativní firma s prvky Industry 4.0.
Zlepšování procesů	Zlepšení a vybudování komplexního výrobního cyklu s využitím moderních prvků.
Společenská odpovědnost	Lepší místo pro život v regionu.
Pracovní kapitál	Flexibilně reagovat na měnící se podmínky na trhu.
Perspektiva učení se a růstu	
Rozvoj zaměstnanců	Kvalifikovaní a efektivně spolupracující zaměstnanci.
Informační strategie	Komplexní a bezpečný IS.
Spokojenost zaměstnanců	Vyhledávaný zaměstnavatel.

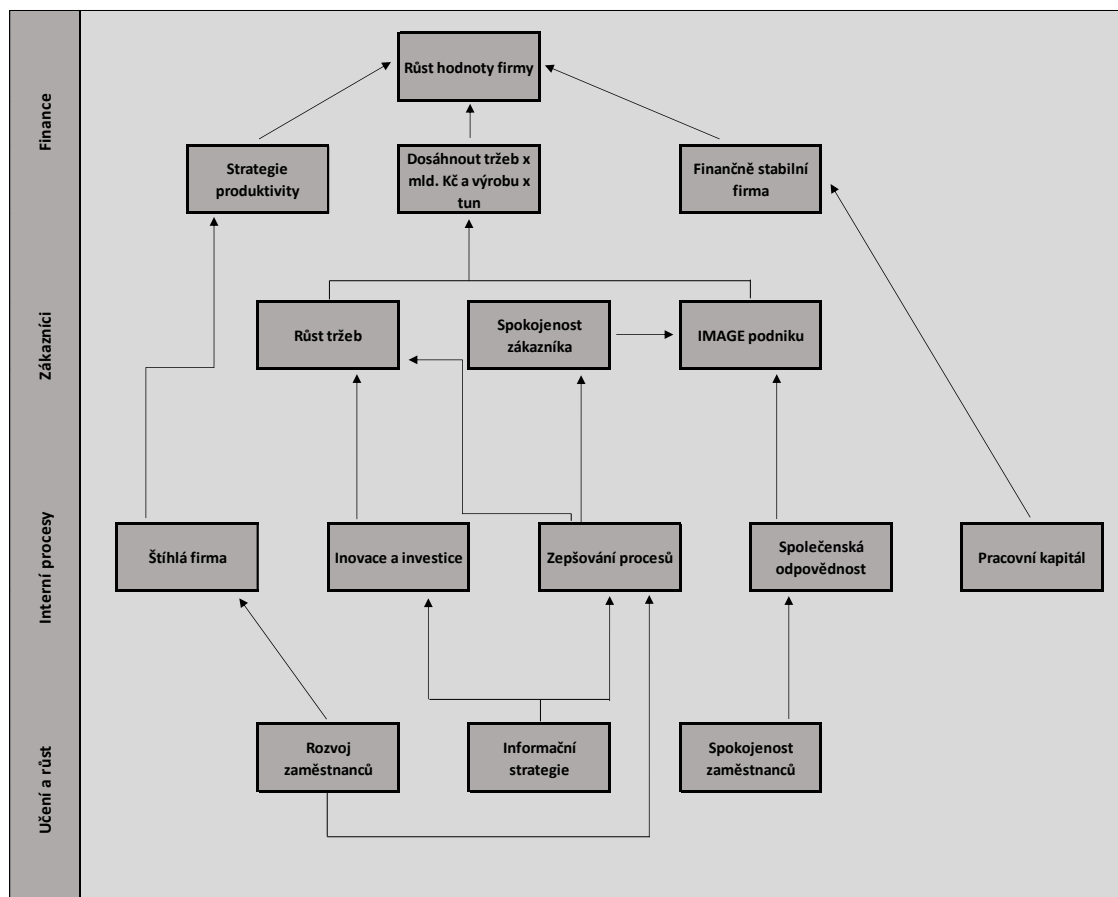
(Vlastní zpracování dle interních dat podniku)

8.3 Strategická mapa podniku

Podnik má zavedenou strategickou mapu celopodnikově, již není kaskádována na jednotlivá střediska. Tato mapa je pro podnik velmi důležitá, jelikož vizualizuje strategické cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Je možné si ji však zobrazit jak celopodnikově, tak i na různých úrovních za jednotlivá střediska. Strategická mapa je zavedena v manažerském informačním systému (MIS) a je tak k zobrazení jak pro vedení společnosti, vedoucí středisek, tak řádové zaměstnance s přístupem do MIS. Díky tomu je velmi snadné zjistit informace o tom, jak se daří celému podniku či specifickému středisku. Tato strategická mapa se přitom v MIS semaforově zabarvuje, na základě stanovených limitů pro jednotlivé strategické cíle a jejich plnění, a díky tomu je hned zřejmé, které strategické cíle jsou problematické v podniku/za středisko.

Na strategickou mapu jsou navázány metriky, které jsou v jednotlivých střediscích sledovány. Je proto ale velmi důležité, aby nebyly metriky stanoveny ledabyle, ale byly právě na strategickou mapu logicky navázány. Obrázek č. 3 pak zobrazuje strategickou mapu analyzovaného podniku, společně se vztahy příčin a následků mezi jednotlivými strategickými cíli. Tyto strategické cíle byly již blíže představeny v předešlé kapitole. Jak je možno vidět, všechny strategické cíle vedou k jednomu z hlavních strategických cílů podniku, a to růst hodnoty podniku. Tyto cíle na sebe vzájemně působí. Jako základní kámen je možno označit perspektivu učení a růst. Pokud podnik bude rozvíjet své zaměstnance a informační strategie, zvýší to zároveň efektivitu interních procesů podniku. Lepší interní procesy poté povedou k ovlivnění spokojenost zákazníků, kteří tak mohou zvýšit své zakázky pro podnik, což zvýší celkové tržby podniku apod.

Díky tomuto zobrazení je snadno vidět, jak na sebe strategické cíle působí, a ještě snadněji analyzovat problematické aspekty v podniku.



Obrázek 3 Strategická mapa vybraného podniku

(Vlastní zpracování dle interních dat podniku)

8.3.1 Sběr a zpracování dat

Jak bylo již zmíněno v předešlé kapitole, BSC podniku je možno k nalezení pro zaměstnance v MIS. Jsou tam zobrazeny ukazatele pro jednotlivá střediska, jejich rozpad, limity, ale i strategická mapa a poté i barevně rozděleno plnění cílů středisky/celým podnikem. Data, která jsou pro BSC získávána, jsou často získávána automaticky, právě z MIS podniku. MIS v sobě shromažďuje údaje o výkonnosti podniku a dalších sledovaných oblastech, které jsou automaticky promítnuty do BSC.

V některých případech ale nejsou sledované metriky zavedeny do MIS a je proto nutné je načíst z externích tabulek, jako např. Microsoft Excel. Tyto externí tabulky jsou zpracovávány zaměstnanci podniku za jednotlivá střediska. Takto je poté možno zajistit všechny potřebné metriky pro koncept měření výkonnosti. Zpracované data z externích tabulek jsou poté načtena do MIS a propsány do jednotlivých dashboardů.

8.4 Analýza stávajících ukazatelů a identifikace problémové oblasti konceptu

V rámci sledovaných perspektiv jsou zavedeny celoplošně sledované ukazatele, stejně jako ukazatele, které jsou specifické pro jednotlivá střediska. Ukazatele, které se nacházejí ve finanční perspektivě a v perspektivě učení a růstu, jsou přitom zaváděna pro celý podnik a sledovány v rámci každého střediska z velké části stejně. Za jejich sledování a nastavení přitom odpovídá oddělení controllingu. V perspektivě zákazníci a interní procesy jsou poté ukazatele, které jsou nastavovány samotnými vedoucími jednotlivých středisek, na základě jejich potřeby. Vždy je však nutné změny v BSC a nastavení nových ukazatelů zkontrolovat s vedoucím oddělením controllingu, případně i jinými subjekty, kteří mohou být ukazatelem např. ovlivnění.

Při analýze současného stavu BSC a jeho kaskádového rozdělení bylo zjištěno, že největší nedostatky má BSC, a to zejména měřené ukazatele, střediska IS/IT. Ukazatele, které byly stanoveny pro sledování v rámci tohoto střediska, již nejsou aktuální. Jedním z důvodů je i změna vedení střediska, které tyto metriky nepovažuje za klíčové pro podnik a jejich středisko. Metriky nejsou přitom ani aktuálně využívány a nastavené ukazatele vedoucí střediska vůbec nesledují, jelikož pro ně nejsou relevantní. Kvituji přitom tak návrh na optimalizaci jejich BSC, jelikož je dle nich třeba sledovat relevantní metriky pro středisko IS/IT. Dále se tedy bude projekt zabývat zejména rozkladem BSC pro samotné středisko IS/IT, jeho problematiku a navržení vhodných úprav, pro lepší měření výkonnosti daného úseku, které podporují celkovou strategii podniku.

8.5 Analýza střediska IS/IT

V tabulce č. 23 je možno vidět jednotlivé perspektivy a ukazatele, které jsou pro středisko IS/IT sledovány. Metriky pro jednotlivé perspektivy byly stanoveny vedoucími pracovníky střediska či jsou sledovány celopodnikově napříč společností. Ukazatele však mohou ztratit význam pro sledování, na základě měnících se potřeb na trhu. Zároveň jejich prvotní výběr může vykazovat určité nedostatky, které vedou k neefektivnímu měření výkonnosti střediska.

Samotné středisko IS/IT je tvořena spojením dvou oddělení, a to IS a IT. Na základě toho najdeme v tomto středisku i dva vedoucí pracovníky, kdy každý zodpovídá za svou část oddělení. Celkem na tomto středisku, společně s vedoucími pracovníky, je 6 zaměstnanců,

kdy tři působí na středisku IS a druhá polovina na středisku IT. Organizační struktura tohoto střediska může mít určitý vliv na stanovení měřítek, případně i na jejich následné vyhodnocení. Je proto na místě řešit i rozdělení některých sledovaných metrik a sledovat je tak zvlášť pro každou část střediska. Mohlo by to tak oběma vedoucím přinést přesnější sledování a kontrolu nad jejich stanovenými částmi. Je proto nutné zvážit, jestli je vhodné metriky měřit odděleně a pokud ano, rozhodnout se, které by byly vhodnější sledovat pro každý útvar zvlášť a které by bylo zase vhodnější sledovat za celé středisko.

V první perspektivě – finance, jsou sledovány dva ukazatele, a to provozní výsledek hospodaření a mzdové náklady střediska. Tyto ukazatele jsou sledovány celoplošně a najdeme je tak ve všech střediscích. Provozní VH je podstatný zejména pro určení, jestli středisko hospodáří v rámci svého rozpočtu, zatímco mzdové náklady popisují odměňování zaměstnanců. Tyto metriky není možné měnit, jelikož jsou žádány vedením podniku pro propojení napříč středisky. Zároveň nejsou sledovány samotnými středisky, ale jsou zpracovávány oddělením controllingu.

Druhá perspektiva, zákazníci, je již perspektiva, kterou si vedoucí pracovníci středisek sledují samostatně. Přímou se přitom podílejí na jednotlivých metrikách, které jsou dle nich vhodné sledovat, a to na základě nejen strategických cílů, ale i potřeb střediska. Pro oddělení IS/IT jsou zákazníci zaměstnanci podniku a toto středisko pro ně vykonává určitou službu. Perspektiva zákazníci, jak je možno vidět v tabulce č. 23, zobrazuje zejména plánované a neplánované výpadky EPR systému a sítě. Výpadky IS ovlivní spokojenost zákazníků, tzn. zaměstnanců podniku. Sledování však jen těchto metrik je značně úzce zaměřeno. Nesleduje to dopad výpadků na zákazníky a není tak možné určit informace, jak jsou tímto zákazníci tohoto střediska ovlivněni. V současné době tak tato perspektiva nemá stanovená měřítka, které dostatečně popisují zákaznickou zkušenost. Také se nejedná o ukazatele, které by byly pro vedení podstatné a svým způsobem jsou pro ně nic neříkající – nelze z nich vyhodnotit, jestli se opravdu středisku daří, či nikoliv.

Třetí sledovanou perspektivou jsou interní procesy. I v tomto případě jsou ukazatele stanoveny pro každé středisko jejich vedoucím. Tato perspektiva měří tři základní systémy, se kterými zaměstnanci podniku denně pracují. Jmenovitě se jedná o EPR systém, systém pro správu dokumentů a databázový server. Podobně jako v předešlé perspektivě jsou zde jednotlivé systémy sledovány v rámci jejich plánovaných a neplánovaných prostojů. Je tedy vidět, že v případě nastavení metrik pro koncept BSC, se vedoucí pracovník střediska snažil sledovat nejen nečekané výpadky, ale zároveň i plánovanou údržbu. Metriky se však

zaměřují spíše na dostupnost jednotlivých systémů, ale nehovoří již o výkonnosti interních procesů v podniku. Perspektiva se tak velmi podrobně sice věnuje technické dostupnosti systémů pro zaměstnané společnosti, avšak opomíjí podstatné prvky, se kterými středisko IS/IT pracuje.

Poslední perspektivou, která sleduje celkem 5 metrik, je perspektiva učení a růst. V tomto případě, podobně jako u perspektivy finanční, jsou základní ukazatele stanoveny napříč středisky firmou a jsou sledovány oddělením controllingu. Jsou založeny na ukazatelích jako nemocnost, fluktuace, míra přesčasů, úrazovost a počet pracovníků. Tyto ukazatele se snaží sledovat základní personální ukazatele, ale bez hlubšího porozumění o schopnosti rozvíjení se a přizpůsobování se střediska. Nemocnost a fluktuace jsou ukazatele, které poskytují informace o tom, jak je pracovní prostředí v této firmě stabilní. Nejsou zde však informace o rozvoji dovedností, školení či vzdělávání. Míra přesčasů ale může poukazovat na pracovní zátěž.

Obecně lze říct, že sledované ukazatele jsou příliš úzce zaměřeny jen na technickou stránku fungování střediska. Nepodávají tak komplexní pohled a chybí širší měřítko, které odpovídají spokojenosti zákazníků a vyhodnocení efektivit interních procesů či pro rozvoj zaměstnanců. Středisko tak sice monitoruje provoz, ale jen na základě základních ukazatelů. Nemůže tak efektivně hodnotit výkonnost IS/IT střediska.

Tabulka 23 Sledované ukazatele střediska IS/IT

Perspektivy BSC	Sledované ukazatele
Finance	Provozní výsledek hospodaření IS/IT
	Mzdové náklady IS/IT
Zákazníci	Výpadek ERP systému – plánovaný
	Výpadek ERP systému – neplánovaný
	Výpadek sítě – plánované
	Výpadek sítě – neplánované
Interní procesy	Prostoje PLM systému – plánované
	Prostoje PLM systému – neplánované
	Prostoje systému pro správu dokumentů – plánované
	Prostoje systému pro správu dokumentů – neplánované
	Prostoje databázového serveru – plánované
	Prostoje databázového serveru – neplánované
Učení se a růst	Nemocnost
	Fluktuace
	Úrazovost
	Míra přesčasů
	Počet pracovníků přepočtený

(Vlastní zpracování dle interních dat podniku)

9 NÁVRH PRO ZEFEKTIVNĚNÍ VYUŽITÍ KONCEPTU BALANCED SCORECARD

Pro udržitelný inovovaný BSC je vhodné dále reagovat na změny a potřeby nejen podniku, ale i jednotlivých středisek. Je pro podnik klíčové, aby metodika procházela revizí a reflektovala tak měnící se potřeby střediska. V rámci této kapitoly tak budou provedeny návrhy na zefektivnění konceptu BSC pro analyzovaný podnik.

9.1 Návrhy pro zefektivnění konceptu BSC pro středisko IS/IT

Na základě provedené analýzy existujícího BSC, a to zejména pro středisko IS/IT, je možné navrhnout několik podnětů pro rozvoj této metodiky. Je přitom vhodné revidovat měřítka, případně i strategické cíle, napříč podnikem. Je důležité, aby byly tyto ukazatele přehodnoceny vedením oddělení a bylo tak zajištěno, že budou stále odpovídat aktuálním potřebám střediska. A to zejména při nastavení nových ukazatelů. Je proto vhodné vytvořit proces revize BSC pro jednotlivá střediska, která bude zahrnovat vedoucí oddělení, případně jiné zainteresované strany, pro zajištění efektivního měření výkonnosti středisek, a tak i celé společnosti.

Podnik má velmi podrobně a srozumitelně zpracovanou vizualizaci dat pomocí dashboardů v rámci jejich interního systému. Díky interaktivním dashboardům je snazší optimalizace, protože toto přehledné zobrazení umožňuje snazší přístup k datům k jednotlivým střediskům. Díky tomu, že jsou dashboardy zavedeny do interního systému podniku, mají k nim vedoucí pracovníci přístup, a mohou tak jednoduše analyzovat a hodnotit měřítka v reálném čase a reagovat tak na negativní změny. V některých případech však nefunguje proklik na rozpad – tedy zobrazení odchylek vůči plánu a zobrazení sledovaných parametrů. Zavedení tohoto rozpadu by mohlo ještě více usnadnit vedoucím pracovníkům využívání dat pro měření výkonnosti střediska.

Výrazně pomoci by mohlo i přidání automatických upozornění pro pravidelnou aktualizaci dat. Často se stává, že mohou vedoucí středisek zapomenout data doplnit. Proto je doporučeno nastavit tyto automatické upozornění do interního systému, aby připomínaly vedoucím pracovníkům středisek, aby pravidelně aktualizovaly data do BSC. Tyto nastavení by měla být zadána podle periodicity vyhodnocování ukazatelů. Ty jsou vyhodnocovány měsíčně, a takto by měla být nastavena i automatická upozornění. Součástí by mohly být i

odkazy na dashboardy nebo přímo místa, kde data zadávat. Pro co nejvíce efektivní automatické emaily je vhodné posílat celkem tři druhy připomínek:

- Před termínem vyplnění – např. týden předem pro upozornění blížící se závěrky.
- V den termínu, kdy je třeba data doplnit, pokud ještě nejsou vyplněna.
- Několik dní po termínu pro ty, kterým stále vyplněná data chybí.

Díky efektivní komunikaci v rámci metodiky BSC bude podpořena týmová spolupráce.

Klíčovým procesem a cílem střediska IS/IT je automatizace procesů. Což je priorita, kterou je nutno promítnout do strategické metodiky BSC. Automatizace je v tomto případě snaha o snížení až eliminaci opakovaných manuálních úkolů a k dosažení řešení. Ukazatele by tak neměly jen sledovat plánované a neplánované výpadky serverů apod., ale především působit na dlouhodobý proces, který je zaměřen na samostatně fungující procesy.

Data jsou v rámci této metodiky v podniku vždy sledována a vyhodnocována na měsíční bázi. Díky tomu je možné sledovat pravidelně vývoj a reakci střediska na odchylky a problémy. Měsíční reporting dat tak poskytuje vedoucím klíčové ukazatele k řízení jejich střediska. Zejména pro středisko IS/IT je nezbytné sledovat měnící se data a provádět aktualizaci ukazatelů, potřeb a cílů, jelikož se jedná o velmi dynamické prostředí. Je proto doporučeno po zavedení nových ukazatelů provést revizi jejich fungování a vhodnosti po 6 až 12 měsících a rozhodnout, zda jsou ukazatele relevantní a užitečné pro středisko.

9.2 Návrhy pro inovaci měřítek střediska IS/IT

Návrhy pro inovaci měřítek pro středisko IS/IT jsou stanovena pro každou ze 4 perspektiv, které jsou v podniku sledovány. Jedná se tak tedy o optimalizaci perspektivy finance, zákazníci, interní procesy a učení a růst. Navrhované inovace vychází ze zpracovaných analýz vybraného podniku v rámci diplomové práce, ale také na základě diskuse s vedoucím střediska IS/IT společně s vedoucí oddělení controllingu ve vybraném podniku.

9.2.1 Perspektiva finance

V případě nejen střediska IS/IT, ale i jiných středisek v rámci společnosti, nastává při finanční perspektivě BSC problém, kdy toto středisko přímo nevytváří tržby. Jako i další střediska však generují určité náklady, které mohou být pro podnik důležité sledovat.

V rámci finanční perspektivy je, i na základě komunikace s vedoucí oddělení controllingu a vedoucím střediska IT, vhodné rozdělit ukazatel provozní VH i mzdové N

mezi jednotlivé oddělení zvlášť a sledovat je tak jak pro IS, tak pro IT. Díky tomu se zohlední odlišné potřeby a výdaje obou oddělení, jak je možné vidět v tabulce č. 24. Podrobnější sledování by pak mohlo poskytovat bližší informace pro vrcholový management. Není však vhodné doplňovat perspektivu o další nové či speciální ukazatele pro toto středisko, jelikož se jedná o základní ukazatele, které jsou v rámci BSC provázané do všech sledovaných středisek. A jak pro středisko, tak pro podnik a zejména vrcholový management, je nejvíce efektivní sledovat tyto hodnoty napříč firmou v co nejpodobnější formě. Tyto data jsou přitom získávána z MIS podniku a není nutné je tak získávat z externích tabulek, jak bylo vysvětleno v kapitole 8.3.1.

Tabulka 24 Návrh měřítek pro finanční perspektivu IS/IT

Měřítko	Strategický cíl	Jednotka	Frekvence měření	Termín měření	Odpovědný pracovník
Provozní VH IS	Zvyšovat hodnotu firmy	tis. Kč	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Oddělení controllingu
Provozní VH IT	Zvyšovat hodnotu firmy	tis. Kč	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Oddělení controllingu
Mzdové náklady IS	Zlepšovat konkurenceschopnost nákladů	tis. Kč	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Oddělení controllingu
Mzdové náklady IT	Zlepšovat konkurenceschopnost nákladů	tis. Kč	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Oddělení controllingu

(Vlastní zpracování dle interních dat podniku)

9.2.2 Perspektiva zákazníci

Zákaznická perspektiva pod sebou zastřešuje ukazatele, které si ve větší míře určují vedoucí středisek sami a jsou pro dané středisko specifické. Nynější ukazatele již nereflektují potřeby střediska a je nutné je tak dle vedoucího střediska zrevidovat na aktuálnější. Jedním z možných ukazatelů, které je možné stanovit pro sledování v BSC střediska, je plnění tiketů na helpdesku společně s dobou jejich plnění. Jednak je možné sledovat aktuální problémy zákazníků střediska, tzn. zaměstnanců podniku. Zároveň je možné se však zaměřit i na případnou četnost či závažnost těchto případů na helpdesku. Díky tomu by bylo možné zjistit i spokojenost uživatelů tohoto střediska, což je podstatný ukazatel pro zákaznický orientované služby, které středisko IS/IT poskytuje. Toto měřítko by tak poskytlo informace o zapojení zaměstnanců v řešení požadavků. Tím by se zvýšila míra spokojenosti jejich

zákazníků. Tato metrika se ale spíše zaměřuje na krátkodobé řešení problémů, protože nutí zaměstnance reagovat na momentálně vzniklé problémy.

Pokud by zaměstnanci reagovali na momentálně vzniklé problémy, mohli by upřednostňovat rychlé řešení těchto tiketů na úkor postupné automatizace celých procesů. Výhradně sledovat jen tikety na helpdesku by tak mohlo být neefektivní, jelikož by se mohli orientovat více na stížnosti a snížilo by se tak zaměření na automatizaci, což je hlavní cíl střediska. I na základě diskuse s vedoucím střediska, by tak sledování jen tohoto ukazatele, jako hlavní měřítko pro tuto perspektivu, nemuselo být pro středisko přínosné. A je proto vhodné jej doplnit i o případné další ukazatele.

Namísto toho by tato perspektiva měla být doplněna o sledování abnormalit – warning a error, které v podniku nastávají. V tomto případě by pak sledování těchto dat nebylo iracionální, jako v předešlém popsaném případě a bylo pro středisko, ale i vrcholový management, efektivní sledovat. Primární cíl by bylo dosahování nulových hodnot, avšak při nastavování ukazatele by neměla být zprvu tato hodnota zaváděna, jelikož by to mohlo vést k dosahování negativních odchylek. Bylo by proto na místě stanovit nejprve určitý limit, který by měl v dalších letech klesající tendenci a poté se až postupně dostat k nulovým hodnotám.

Dalším klíčovým ukazatelem v zákaznické perspektivě by bylo sledování tzv. incidentů, jejichž výskyt a řešení poskytuje přehled o schopnostech střediska, ale zároveň je to hodnotný ukazatel i pro vrcholový management. Podobně jako u tiketů na helpdesku je možné sledovat i incidenty na základě jejich vážnosti. Zprvu by však bylo doporučeno sledovat spíše jejich počet a případně v budoucnu, pokud to bude pro středisko potřeba, se zaměřit i na jejich vážnost. Cílem by bylo nejen jejich omezení, ale i rychlé a efektivní řešení. Pokud by tak chtěl podnik incidenty pro středisko IS/IT rozdělovat, je doporučeno je rozdělovat na vyřešené a nevyřešené.

Tabulka 25 Návrh měřítek pro zákaznickou perspektivu střediska IS/IT

Měřítko	Strategický cíl	Jednotka	Frekvence měření	Termín měření	Odpovědný pracovník
Plnění tiketů na helpdesku	Být vyhledávaný a spolehlivý partner	% vyřešených tiketů v termínu	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Vedoucí IS/IT
Doba reakce na plnění tiketů	Být vyhledávaný a spolehlivý partner	Počet min./měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Vedoucí IS/IT
Abnormality – warning	Být vyhledávaný a spolehlivý partner	Počet výstrah / měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Vedoucí IS/IT
Abnormality – error	Být vyhledávaný a spolehlivý partner	Počet chyb / měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Vedoucí IS/IT
Sledování incidentů	Být vyhledávaný a spolehlivý partner	Počet incidentů / měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Vedoucí IS/IT

(Vlastní zpracování dle interních dat podniku)

9.2.3 Perspektiva interních procesů

I v rámci perspektivy interních procesů je nutné zrevidovat ukazatele, jelikož nyní nejsou již pro vedoucí střediska aktuální. Tato perspektiva by měla být zejména obohacena o ukazatel, který sleduje pohotovostní události. Jsou to tedy krizové situace, které vyžadují zásahy pracovníků mimo jejich běžnou pracovní dobu. Tyto události lze většinou dělit na tři typy, a to telefonické konzultace, vzdálené připojení a poté přímo fyzický zásah na místě. Zprvu by bylo nejvíce vhodné sledovat počet a čas všech těchto pohotovostí dohromady. Poté na základě získaných dat je případně další období dělit na jejich typy. Měření času a počtu pohotovostí by mohlo poskytnout jasný přehled o zátěži pracovníků mimo jejich pracovní dobu a podávalo by to podrobnější informace než jen míra přesčasů pracovníků, jelikož by to zohledňovalo i jednotlivé procesy.

Další sledovanou metrikou je pro tuto perspektivu stanoven ukazatel úsporných opatření. Tato metrika je přitom jedna z těch, která by mohla být využita napříč celým podnikem i v rámci dalších středisek a nemusí být tak specifická jen pro oddělení IS/IT. Jedná se o metriku, která měří úsporná opatření, provedené ve středisku a sleduje jejich efektivitu. Zahrnovala by jak jednorázová úsporná opatření, tak úsporná opatření dlouhodobá. Typickými příklady, například pro středisko IS/IT, by do úsporných opatření spadalo např. zrušení nevyužívaných licencí, předplatných apod. Ukazatel by dokázal měřit přínos těchto úsporných opatření a zároveň by motivoval zaměstnance k nalezením dalších

příležitostí, které by vedly ke snížení nákladů. Úsporná opatření jsou přitom pro sledovaný podnik velmi podstatná, a to na základě provedených analýz v této práci, kde byly popsány i problémy na trhu a s tím rostoucí náklady, které podnik ovlivňují.

Metriky, které jsou momentálně pro středisko IS/IT v perspektivě interních procesů nastaveny, jsou zejména prostoje jednotlivých základních využívaných systémů v podniku. Na základě toho je pak doporučen ukazatel pro sledování prostojů, který byl způsoben incidenty. Na základě toho je zde i provázáno na ukazatel sledovaná incidentů v předešlé perspektivě.

Posledním doporučovaným ukazatelem je tzv. střední doba mezi poruchami (MTBF), který měří průměrně dobu, kdy může systém fungovat hladce, dokud není třeba zasáhnout. Díky tomu je pak možno měřit spolehlivost systému a efektivně řídit náklady střediska. (Mančíková, 2024)

$$MTBF = \frac{\text{celková doba provozu}}{\text{počet poruch}} \quad (1)$$

Tabulka 26 Návrh měřítek pro perspektivu interních procesů střediska IS/IT

Měřítko	Strategický cíl	Jednotka	Frekvence měření	Termín měření	Odpovědný pracovník
Pohotovostní události	Zlepšovat procesy s využitím moderních prvků řízení	Počet událostí / měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Vedoucí IS/IT
Úsporná opatření	Být štíhlá firma	Kč / měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Vedoucí IS/IT
Prostoje způsobené incidenty	Zlepšovat procesy s využitím moderních prvků řízení	Hodiny / měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Vedoucí IS/IT
Střední doba mezi poruchami	Zlepšovat procesy s využitím moderních prvků řízení	Hodiny / měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Vedoucí IS/IT

(Vlastní zpracování dle interních dat podniku)

9.2.4 Perspektiva učení a růstu

Poslední perspektivou je perspektiva učení a růstu. V tomto případě je největší nedostatkem této perspektivy nesledování jakéhokoli ukazatele pro učení a růst zaměstnanců. Tato

problematika je přitom velmi důležitá, a to zejména pro odvětví IS/IT, kdy je neustále vzdělávání velmi potřebné. Počet a kvalita školení, které by pracovníci tohoto oddělení absolvovali, se řadí mezi další doporučené ukazatele, které by měly být sledovány.

Z pohledu vedoucích střediska, ale i vedení podniku, je třeba sledovat růst střediska ve smyslu poučení se z chyb a také pro systematické zlepšování se. To je důležité zejména pro středisko jako je IS/IT. Na základě této úvahy je doporučován ukazatel sledování počtu opakujících se problémů, jako např. znovuotevřených tiketů apod., na jejichž základě by bylo možno posoudit možnou nedostatečnou kvalitu řešení, např. v případě znovuotevření velkého množství požadavků. Budoucí stav pro tento ukazatel by měl být nastaven na klesající tendenci.

Poslední doporučené měřítko se týká zejména kyberbezpečnosti. V dnešním světě je toto téma čím dál tím více důležité. Ochrana a prevence při zajištění systémů a technologií podniku před kybernetickými útoky je pro takto velký podnik velmi podstatné. Proto se poslední ukazatel zaměřuje na aktivní zapojení zaměstnanců IS/IT do rozvoje bezpečnosti podniku.

Problémem této perspektivy je ale zejména fakt, že podnik sleduje napříč celým podnik v této perspektivě stabilně celkem již 5 ukazatelů, a to konkrétně nemocnost, fluktuaci, úrazovost, míru přesčasů a počet pracovníků přepočtený. Zatímco v předešlých dvou perspektivách bylo možné stanovit zcela nová měřítka jednotlivých perspektiv, v tomto případě je zájmem podniku tyto ukazatele ponechat. Na základě diskuse s vedoucím střediska IS/IT a vedoucí oddělení controllingu není vhodné žádné z těchto ukazatelů ze sledování vyloučit, a to ani např. úrazovost. Přesto je doporučováno přidat alespoň některá z navrhovaných měřítek pro doplnění této perspektivy, jelikož je opravdu nedostatečná z pohledu učení a růstu – zmíněné stabilní ukazatele vůbec učení a růst zaměstnanců nesledují.

Tabulka 27 Návrh měřítek pro perspektivu učení a růst střediska IS/IT

Měřítko	Strategický cíl	Jednotka	Frekvence měření	Termín měření	Odpovědný pracovník
Počet školení	Rozvoj zaměstnanců	Počet školení/měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Oddělení controllingu
Kvalita školení	Rozvoj zaměstnanců	Průměrné hodnocení/měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Oddělení controllingu
Počet opakujících se problémů	Komplexní a bezpečný IS	Počet problémů/měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Oddělení controllingu
Navržená bezpečnostní zlepšení	Komplexní a bezpečný IS	Počet/měsíc	Měsíčně	Do 15. dne měsíce	Oddělení controllingu

(Vlastní zpracování dle interních dat podniku)

9.3 Strategické cíle a mapa optimalizovaného systému

V případě této diplomové práce nedošlo k přímé optimalizaci strategických cílů, a tedy ani strategické mapy podniku. Důvodem je skutečnost, že podnik sám preferuje zachování již zavedených strategických cílů a jejich grafického zobrazení v rámci strategické mapy. Považují je totiž za správně definované pro jejich budoucí vývoj. Tyto cíle byly přitom definovány v rámci kapitoly 8.2, která se zabývala analýzou těchto cílů. Nastavení strategických cílů je jednotlivými vedoucími, ale zejména také vedením podniku, považováno za vhodné a dle nich reflektují potřeby celého podniku, jako i specifika jednotlivých sledovaných středisek, pro které je koncept BSC kaskádován. Kvůli tomu se tak práce zejména zaměřuje na zavedení konkrétních měřítek, které je možné u stanovených strategických cílů využít. Optimalizace ukazatelů IS/IT pak může vést k lepšímu vyhodnocení výkonnosti střediska.

9.4 Přínosy zefektivnění BSC pro středisko IS/IT

Revize a inovace ukazatelů BSC pro středisko IS/IT může přinést několik klíčových výhod pro firmu, která chce optimalizovat svůj výkon. Jak bylo již v práci zmíněno, hlavním důvodem a nedostatkem BSC tohoto střediska byla zejména změna vedoucího, který se již neztotožňoval se sledovanými ukazateli v rámci střediska. Ukazatele nebyly již relevantní pro středisko, a tak ani pro podnik, a proto je nutno je inovovat. Díky tomu ukazatele lépe

odrážejí potřeby a cíle podniku a IS/IT středisko může lépe sledovat, jak jejich práce přispívá k výkonnosti firmy.

Inovace BSC pro středisko IS/IT je přínosné také proto, jelikož podporuje rozhodování, které je založena na datech. Přesnější přehledy o výkonnosti daného střediska dávají managementu lepší podklad pro porozumění střediska a pro efektivní rozhodování. Mohou tak lépe nalézt oblasti, které jsou vhodné pro úspory u daného střediska a díky tomu i lépe plánovat.

9.5 Celopodnikové zefektivnění konceptu BSC

Cílem podniku je zefektivnit celý koncept BSC napříč všemi středisky, do kterých je tento systém měření výkonnosti kaskádován. Přestože největší nedostatky byly na základě analýzy a konzultace s vedoucí controllingu a vedoucími středisek, identifikovány právě na středisku IS/IT, existuje prostor pro zefektivnění tohoto systému i v dalších střediscích. A i v tomto případě jednotliví vedoucí středisek avizují, že potřebují zrevidovat zejména sledované ukazatele. V současnosti, kdy je v podniku rozpracováno BSC na 11 samostatných středisek, přináší s sebou komplexita celého systému určitou výzvu. Podnik si tak dává za cíl jednotlivé systémy měření výkonnosti zrevidovat a potenciálně doplnit o nové metriky, které budou pro vedoucí středisek aktuálnější a budou tak lépe reflektovat provoz a potřeby pro řízení podniku.

Optimalizace celého systému je však časově i organizačně náročné nejen kvůli komplexitě celého systému, ale také protože zahrnuje několik klíčových kroků. Nejprve je nutné zapojit jednotlivé vedoucí pracovníky středisek, kteří musejí posoudit, jestli aktuální nastavení je pro jejich středisko relevantní a odpovídá provozní realitě. Dále je nutné vyhodnotit, jestli je možné některé metriky upravit, doplnit či vypustit ze sledování pro jejich irelevantnost. Vedoucí středisek však nemohou tyto změny provádět sami od sebe. Je zde nutná diskuse s vedoucí controllingu, vedením podniku či případně dalšími zainteresovanými stranami, které mohou do tohoto ukazatele zasahovat. Každá změna musí být totiž posouzena i z pohledu na strategickou mapu podniku, její logiku a vzájemné provázání mezi příčinami a důsledky.

Pro zjednodušení tohoto procesu byl sestaven standardizovaný způsob sběru požadavků na změny v rámci jednotlivých středisek, viz příloha P X. Díky tomu by tak bylo možno usnadnit sběr požadavků od vedoucích pracovníků, kteří požadují změny v metrikách za své středisko v BSC. Bylo by tak možné zjistit jejich návrhy i na případné změny strategických

cílů, ale zejména stanovit tabulku na změny jednotlivých metrik, jejich úpravy či vypuštění metrik již neaktuálních. Díky tomu by tak bylo možné tento podklad použít pro následné diskuse s dalšími zainteresovanými stranami, kde by se již podrobněji probrali navrhované řešení jednotlivých vedoucích pracovníků. Tento systém by měl pomoci usnadnit tak komplexní revizi kaskádovaného BSC tohoto podniku.

10 VYHODNOCENÍ NÁVRHU VČETNĚ IDENTIFIKACE PŘÍNOSŮ A RIZIK

Pro zdárné provedení návrhu je nutné posoudit harmonogram, který je potřebný pro realizaci zefektivnění konceptu měření výkonnosti podniku. Zároveň je tak na místě i identifikovat možná rizika, se kterými se podnik může v případě provádění revize systému BSC setkat. Revize tohoto modelu však podniku může přinést i přínosy, které budou v této kapitole také popsány.

10.1 Harmonogram zefektivnění BSC střediska IS/IT

Délka harmonogramu pro zefektivnění konceptu BSC v případě střediska IS/IT byla stanovena na 10 týdnů. V tabulce č. 28 je možno vidět celkem 5 hlavních fází harmonogramu. Harmonogram pro revizi konceptu měření výkonnosti je přitom určitě kratší, než by tomu bylo v případě stanovení a implementace celého nového konceptu. Přesto je však jasné, že i revize jednotlivých středisek zabere podniku nějaký čas.

Zejména je nutné analyzovat současné BSC a připravit podklady na standardizovaný sběr dat, který byl blíže představen v kapitole 9.5 a který by mohl vést k snadnější přípravě na revizi střediska. Dalším bodem je samotná distribuce a sběr dat, které mohou být poté dále vyhodnocovány a kdy je nutné provést i konzultace s vedoucí controllingu či jinými zainteresovanými stranami. Ti mohou určit, jestli dané metriky, které chtějí vedoucí pracovníci za své středisko sledovat, jdou logicky navázat na strategickou mapu podniku a je vhodné je sledovat. Až na základě těchto konzultací je pak možné finalizovat změny pro sledování metrik pro středisko a na základě toho je možné provést změny v MIS podniku. Posledním bodem je kontrola optimalizovaného konceptu pro dané středisko.

Harmonogram je však pouze orientační a zpracován pro zefektivnění střediska IS/IT. Jak bylo ale již v práci zmíněno, podnik by chtěl provést revizi i všech dalších středisek, pro které se BSC rozpadá na nižší úrovně. Na základě toho by se mohl tento harmonogram prodloužit na cca 6-9 měsíců, v závislosti na ochotě spolupráce jednotlivých vedoucích středisek a náročnosti navržených změn, které budou v BSC potřebovat. Fáze by však odpovídaly fázím harmonogramu zefektivnění konceptu v tabulce č. 28. Není však doporučeno, aby se všechny střediska řešila naráz. Je možné, že nastane i situace, že někteří vedoucí nebudou mít potřebu optimalizovat metriky svého BSC, nebo budou jejich změny jen minimální. Bylo by však vhodné provést toto zefektivnění ve vlnách, buď na základě

potřeby optimalizace vedoucích – kdy např. středisko IS/IT vykazuje nejvýraznější rezervy v tomto konceptu a je proto jej na místě optimalizovat jako první, či na základě typu střediska, tzn. prvně se věnovat např. nevýrobním střediskům a poté až střediskům výrobním. Některé fáze lze však řešit současně.

Tabulka 28 Harmonogram zefektivnění BSC střediska IS/IT

Fáze harmonogramu		Týden									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Analýza současného stavu BSC										
	Příprava standardizovaného sběru dat										
	Distribuce standardizovaného sběru dat										
2.	Vyhodnocení podnětů a návrh změn										
	Konzultace – vedení, controlling										
3.	Finalizace změn metrik pro sledované středisko										
4.	Implementace změn v MIS										
5.	Kontrola zefektivnění BSC střediska										

(Vlastní zpracování dle interních dat podniku)

10.2 Přínosy návrhu

Vybraný podnik v tento moment využívá strategické plánování a také řízení výkonosti v podniku, a to díky zavedení konceptu BSC v roce 2018. Podnik přitom tento koncept řadí mezi skutečnosti, které v průběhu sledovaných let pozitivně působí na jejich HV, a to zejména díky řízení střediskových nákladů a pro koordinaci jejich firemních cílů. Je však na místě poznamenat, že na základě sledovaných nerelevantních metrik ve střediscích, nemusel být pro vybraný podnik tento systém tak efektivní, jak by se mohlo zdát.

Návrh pro zefektivnění tohoto modelu tak podniku může přinést několik klíčových přínosů. Zejména tento návrh povede k lepšímu řízení výkonnosti střediska IS/IT. Aktualizované metriky lépe reflektují potřeby vedoucích střediska IS/IT a na základě toho budou tímto konceptem i více motivováni. Zároveň díky tomu budou moci sledovat klíčové body střediska, a to zejména kde dochází v jejich středisku ke zlepšení či případnému zhoršení. Toto je velmi velký přínos pro středisko, jelikož nerelevantní metriky, které jsou momentálně ve středisku nastaveny jsou neúčinné, a proto nejsou vůbec sledovány. Jejich

aktualizace povede nejen k větší motivaci pracovníků v rámci tohoto oddělení, ale také k lepší komunikaci strategických cílů, na které se podnik soustřeďuje. Relevantní optimalizace kaskádovaného BSC pro sledované středisko povede k jeho větší stabilitě, ale také k jeho rozvoji, který bude pozitivně působit na rozvoj celého podniku.

10.3 Rizika návrhu

Společně s přínosy mohou vznikat i rizika ohledně zefektivnění konceptu BSC, ať už pro celý podnik či jen pro středisko IS/IT. První riziko, které je se zefektivněním tohoto konceptu spojeno, je nespolupráce vedoucích pracovníků na revizi tohoto konceptu. Pokud nebude vedoucími pracovníky jednotlivých středisek uznáno, že je třeba kaskádované BSC zrevidovat, může se podnik dostat do situace, že nebudou znovu nastaveny metriky, které budou pro středisko a podnik podstatné sledovat. Zároveň je možné, že budou znovu nastaveny nevhodné metriky a tím se podnik může dostat za pár let znovu na svou nynější startovací pozici. Je proto velmi důležitá komunikace napříč podnikem, a to zejména ze strany oddělení controllingu k vedoucím jednotlivých středisek, aby byli tito vedoucí důkladně informováni o potřebách revize tohoto konceptu. V případě špatně nastavených metrik potom nejen že podnik nebude efektivně měřit svou výkonnost, zároveň to ale může vést k určité demotivaci pracovníků jednotlivých středisek, kteří budou např. sbírat data pro ukazatele, které pro ně budou nicneříkající, což může vést až k nevyplňování potřebných dat, a tudíž nevyužití tohoto komplexního systému. Dalším rizikem, který může nastat je např. nastavení ukazatelů, pro které bude komplikovaný sběr potřebných dat. Toto riziko by však mělo být sníženo kontrolními mechanismy, jako např. konzultace s vedoucí oddělení controllingu. Ukazatele přitom musejí být řádně definována, aby nedocházelo k mýlkám ohledně interpretace výsledků.

Velká rizika, která ale mohou v případě tohoto návrhu nastat, jsou identifikovány celkem dvě. Prvně je to celková časová i kapacitní náročnost, která je spojena s celým procesem aktualizace tohoto systému pro měření výkonnosti podniku. A to zejména v případě, pokud by se jednalo opravdu o zefektivnění tohoto systému celkově – což je rozhodně podnikem považováno za správný krok. Pro revizi je nutné nejen analyzovat současný stav BSC, ale i stanovit mezery, které se ve středisku nachází, konzultovat je s jednotlivými vedoucími středisek, nastavit správné metriky a sledovat, jestli opravdu měří to, co středisko a podnik potřebuje. Je nutné tak dobře plánovat, aby nedošlo ke zdržení celého procesu zefektivnění tohoto konceptu a určit si např. která střediska jsou prioritní.

Posledním zmíněným rizikem jsou nedostatečné finanční zdroje pro celkovou revizi tohoto konceptu, které mohou způsobit odkládání této potřebné optimalizace „na dobu neurčitou“ a tím naplno nevyužít možnosti, které BSC podniku nabízí.

Je nutné však také podotknout, že revize systému BSC nemusejí být tolik žádané a zejména ne časté změny v tomto konceptu. Velkým plusem tohoto systému je totiž možnost sledovat vývoj ukazatelů v časových řadách, což by časté změny v metrikách neumožňovaly.

11 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Analyzovaný podnik je velká průmyslová společnost, která se zabývá zejména výrobou produktů do automotive průmyslu a dalších přidružených oborů. Jejich portfolio je tvořeno výkovky, kdy nejobjemnější část tvoří převodovky, spojky, podvozkové díly a stabilizační systémy. Prodej jejich produktů je v rámci celé České republiky, ale ve větší míře se zejména pohybuje na zahraničních trzích.

V rámci provedených vnějších analýz bylo identifikováno jako problematické zejména možné politické faktory, a to zejména na základě mezinárodního obchodu analyzovaného podniku, kdy mohou být ovlivněni změnami v obchodních politikách zahraničních států a politickým děním ve světě. Dále na podnik, ale i celkově na odvětví ve kterém společnost působí, má negativní vliv zvyšování cen surovin a cen energií, jelikož se jedná o velký výrobní podnik, který v kraji spotřebovává velkou část energie. Toto je jedno z hlavních problematických faktorů, se kterými se nyní podnik potýká.

V případě finanční analýzy bylo zjištěno, že podnik udržuje velmi nízké peněžní prostředky, a to v průběhu celého sledovaného období 2019-2024. Oproti konkurentu, se kterým byl podnik srovnáván, měl množství peněžních prostředků podnik daleko nižší, což může být pro podnik komplikované. Proto i ukazatele ČPK, kromě roku 2023, byly v podniku vykazovány nižší než v případě jeho konkurenta. Na druhou stranu se však podniku velmi daří v případě ukazatelů rentability, kdy oproti sledovanému konkurentu dosahuje vyšších výsledků, a to napříč všemi sledovanými ukazateli. Ukazatele zadluženosti poté vykazují vyšší hodnoty než v případě konkurenta, avšak stále se podnik pohybuje v odbornou literaturou doporučených hodnotách. Podnik si přitom dále za cíl udává držet se na hodnotě zadluženosti maximálně 37 %. Horších výsledků poté samozřejmě dosahoval podnik v případě likvidity, které by se daly označit za problematické, a to zejména u hotovostní likvidity, kdy se pohybuje pod hodnotou 1,0 a na doporučenou hodnotu dosáhne jen v roce 2020. Jako negativní by se dalo označit i fakt, že dodavatelské úvěry nefinancují pohledávky a zásoby podniku, což bylo zjištěno na základě ukazatelů aktivity. Podobné závěry však byly zaznamenány i v případě jeho konkurenta. Oba zpracované souhrnné ukazatele poté podnik zařadily do tzv. šedé zóny. To potvrdilo určité problematické oblasti, se kterými se podnik potýká a nelze tak jednoznačně podnik označit za finančně zdravý. Zároveň je však ale pozitivní, že se právě za celé sledované období nedostal pod hodnoty šedé zóny. Negativní výsledky jsou přitom ovlivněny právě děním ve světě, růstem cen surovin a energií a snížením množství zakázek, což velmi ovlivňuje obor, ve kterém podnik

provádí svou hlavní ekonomickou činnost. Obecně by se však dalo vyhodnotit, že se podniku daří méně než jeho konkurentovi.

Aby mohl podnik lépe řídit své náklady ve střediscích a koordinovat činnost středisek s podnikovými cíli, je nutné zefektivnit koncept řízení výkonnosti podniku (BSC), který jim může dopomoci k lepší konkurenceschopnosti. Podnik má za cíl provést optimalizaci tohoto systému během následujících let v plné míře pro celé kaskádované BSC podniku. Největší nedostatky byly však identifikovány ve středisku IS/IT. Na základě změny vedoucího střediska se objevil problém s nastavenými metrikami pro toto středisko, které nevyhovují aktuálním vedoucím střediska a nepomáhají k jeho řízení. Proto se práce dále zabývala zejména nastavením nových metrik a upravením konceptu pro toto středisko. Neefektivní nastavení BSC přitom vedlo k naprostému nevyužití tohoto konceptu vedoucími střediska IS/IT – což není problém jen tohoto střediska, ale vyskytuje se tento problém i ve vícero střediscích, a proto považuje podnik aktualizaci tohoto systému za potřebnou.

Zprvu byly uvedeny základní návrhy pro optimalizaci tohoto konceptu. Jedním z prvních návrhů pro lepší práci s tímto konceptem je úprava rozpadů dat v rámci dashboardů, které jsou pro zaměstnance podniku zpracovány v MIS podniku. Tyto rozpady jsou zpracovány např. ve výrobních střediscích, kde je tento koncept více využíván. V nevýrobních střediscích však, na základě neefektivního využívání konceptu, nejsou tyto rozpady plně aktualizovány a vedoucí pracovníci tak nemohou jednoduše zobrazit odchylky vůči plánu sledovaných parametrů. Tento rozpad by mohl pomoci usnadnit vedoucím pracovníkům lépe sledovat metricky pro měření výkonnosti střediska a mohlo by to i dopomoci k lepší motivaci pro práci s tímto konceptem. Zároveň byl navrhnut systém automatického upozornění pro pravidelnou aktualizaci dat. A to pro doplnění potřebných dat do toho konceptu na měsíční bázi. Tím by mohla být zvýšena komunikace v rámci metodiky Balanced Scorecard. Jelikož je IS/IT dynamické prostředí, bylo zároveň navrženo, aby po 6-12 měsících byly nově navržené metricky znovu zrevidovány, aby bylo zřejmé, že jsou pro dané středisko a vedoucí pracovníky dostatečně vhodné. A předešlo se tak situaci, kdy najednou nastavené metricky sice splňují nějaké základní nastavení tohoto konceptu, ale jsou nevypovídající pro vedoucí pracovníky, a tak pro vedení podniku a neslouží tak svému primárnímu účelu.

Návrhy pro samotnou optimalizaci střediska IS/IT byla promítnuta v rámci všech sledovaných perspektiv. Problematickou částí toho však je, že perspektiva finance a učení a růst se snaží podnik držet v co nejvíce stejné podobě napříč všemi středisky. Tudíž například

právě v perspektivě finance nebyly přímo uvedeny žádné nové parametry, které by byly vhodné sledovat. Bylo však navrženo rozdělení jednotlivých měřítek zvlášť pro každou půlku střediska a sledovat tak provozní VH a mzdové N samostatně pro IS i pro IT. Tím bude poskytnuto vedení střediska i vrcholovému managementu lepší zobrazení jednotlivých informací, oproti sledování těchto parametrů společně. Perspektiva zákazníků a interních procesů potom uvádí metriky, které si již nastavují samotní vedoucí střediska. Zde bylo zřejmé, že metriky absolutně nevyhovují jak vedoucím, tak ani podniku a bylo tedy navrženo, aby vůbec nebyly sledovány, jelikož jejich sběr nemá smysl. V perspektivě zákazníci bylo navrženo 5 metrik pro sledování střediska IS/IT, a to konkrétně plnění tiketů na helpdesku, doba reakce na plnění tiketů, sledování abnormalit – warning a error a sledování incidentů. Je nutné však dbát na to, aby byly zavedeny parametry, které doopravdy vedou k automatizaci tohoto střediska, jelikož to je jedním z hlavních cílů tohoto oddělení. Perspektiva interních procesů poté potřebovala také úplnou úpravu, jelikož ani jedna z metrik nebyla pro vedoucí střediska relevantní. Zde byly navrženy 4 ukazatele, a to konkrétně sledování pohotovostních událostí, úsporná opatření, prostoje způsobené incidenty a střední doba mezi poruchami. Jako velmi problematickou perspektivu by se dala označit právě perspektiva učení a růst – jelikož se v ní nenacházeli žádné ukazatele, které by odrážely samotný název této perspektivy a pojednávaly by o učení či růstu zaměstnanců tohoto střediska. Tato perspektiva je však také komplikovaná pro optimalizaci, jelikož podobně jak v případě perspektivy finance podnik nechce přestat sledovat aktuální metriky, a to kvůli provázanosti těchto ukazatelů napříč všemi středisky – ať už nevýrobními či výrobními. Nastává zde však problém toho, že poté nejsou sledovány žádné metriky, které skutečně odráží učení a růst. V tomto případě byly navrženy 4 metriky, a to sledování počtu školení pracovníků střediska a kvalitu školení střediska, což je určitým způsobem již personálním oddělením zpracováváno, avšak není zaneseno do BSC. Dále zde byl navrhnut ukazatel počtu opakujících se problémů, což by poukazovalo na růst tohoto střediska ve smyslu poučení se z chyb a zlepšování práce zaměstnanců. Poslední ukazatel se poté týká celkové kyberbezpečnosti, kterou musí středisko IS/IT pro tak velký podnik poskytovat. Je však nutné, aby poté při celkové revizi bylo této perspektivě věnováno více pozornosti. Pokud chce podnik tuto perspektivu opravdu udržet provázanou a v co největší podobě stejnou mezi všemi středisky, je nutné vyhodnotit, o jaké ukazatele je vhodné tuto perspektivu doplnit napříč celým podnikem. Mohlo by se jednat třeba právě o počet školení a kvalitu školení, které by tak mohly doplnit již existující metriky a blíže se tak věnovat měření rozvoji zaměstnanců.

V případě celopodnikového zefektivnění konceptu BSC je přitom nutné revidovat střediska postupně, například ve vlnách. Věnovat se přitom střediskům s největší prioritou – tedy kde metriky nejméně odpovídají potřebám vedoucích středisek a kteří opravdu označují tuto revizi za potřebnou. Optimalizace však tak komplexního systému, který se kaskádově rozpadá do 11 středisek, bude pro firmu časově ale i finančně náročný. Pro zjednodušení tohoto procesu byl vytvořen standardizovaný sběr dat, který by mohl pomoci k základnímu sběru dat o revizi ukazatelů. Středisko IS/IT přitom slouží jako pilotní fáze pro celkovou revizi tohoto modelu.

Systém měření výkonnosti podniku, Balanced Scorecard, tak může být velmi efektivní nástroj, díky kterému může podnik dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti. Pokud je však tento model nastaven neefektivně, vede to ke zbytečnému shromažďování dat, které nejsou využívány a zároveň to nepřináší žádné užitečné informace pro vedoucí středisek. Optimalizovaný systém by tak mohl vedoucím středisek pomoci ke sledování činnosti jejich střediska, kdy by mohli snadno sledovat počínání a identifikovat tak problematické části s předstihem.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu stávajícího konceptu Balanced Scorecard a na základě identifikovaných slabých stránek tohoto konceptu navrhnout opatření pro zefektivnění využití tohoto konceptu v řízení výkonnosti podniku.

V rámci teoretické části práce byla provedena literární rešerše, která se zabírala všemi klíčovými aspekty, které se týkaly výkonnosti podniku, strategickou analýzou a konceptem Balanced Scorecard. Nejprve byla definována výkonnost podniku a byly představeny klasické ukazatele pro měření výkonnosti podniku, společně s jejich kritikou. Dále se práce zaměřila i na moderní ukazatele a koncepty měření výkonnosti, které společnosti v praxi využívají. Strategická analýza následně popisovala analýzy, které je možno využít pro posouzení působení vnějšího prostředí na podnik (PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil) a působení vnitřního prostředí na podnik (finanční analýza, analýza „7P“). Jednotlivé analýzy poskytly klíčové prvky pro sestavení matice SWOT, která působí jako strategický sumář jednotlivých provedených analýz. Po objasnění těchto jednotlivých základů se již bylo možné věnovat samotnému konceptu Balanced Scorecard, o kterém práce pojednávala. V teoretické části tak byl představen samotný koncept Balanced Scorecardu společně s definicí jednotlivých perspektiv – finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu, se kterými tento systém měření výkonnosti pracuje. Definována byla i strategická mapa, která umožňuje jednoduše vizualizovat klíčové oblasti, které podniky v rámci BSC sledují. Dále se práce soustředila na implementaci BSC a proces kaskádování společně s kritikou tohoto konceptu od autorů odborné literatury. Díky této rešerši bylo tak dále možno sestavit praktickou část práce.

Praktická část poté již vycházela z teoretických poznatků, které byly získány v rámci teoretické části práce. V souvislosti s teoretickou částí práce tak byly sestaveny strategické analýzy. Na základě těchto provedených analýz poté byla sestavena SWOT analýza, která definovala silné a slabé stránky, společně s příležitostmi a hrozbami, které byly zjištěny na základě provedených analýz.

Analýza současného stavu Balanced Scorecard poté zjistila, že se podnik potýká s nedostatečně optimalizovaným systémem, který není pro mnohá střediska relevantní. Největší problémy však byly zjištěny pro středisko IS/IT, na které se pak práce blíže zaměřovala. V části návrhu řeší diplomová práce jednotlivé kroky pro zefektivnění konceptu BSC, které by mohly podniku pomoci ke zefektivnění konceptu ve středisku IS/IT. Jelikož se chce

podnik vydat cestou celopodnikového zefektivnění tohoto konceptu, byl představen i standardizovaný sběr dat pro revizi tohoto systému, který by mohl ulehčit podniku práci pro optimalizaci všech středisek. Jelikož by podnik rád s tímto návrhem dále pracoval a chtěl by jej přeměnit v projekt, byla provedena i časová analýza, a to jak pro samotné středisko IS/IT, tak pro celé zefektivnění BSC pro všech 11 sledovaných středisek. S tím byly představeny i přínosy a rizika, které jsou se zefektivněním tohoto konceptu spojeny.

Významem této diplomové práce byla strategická analýza vybraného podniku, společně s analýzou BSC podniku a identifikací nejslabších míst, které pak byly optimalizovány a byly sestaveny návrhy pro optimalizaci tohoto systému. Práce by se dále mohla zaměřovat na rozpracování optimalizace dalších jednotlivých středisek, které jsou v podniku kaskádovány a pro které tento koncept není již efektivní, pro celkovou revizi napříč konceptem BSC.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2018. *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8120-9.

BITITCI, Umit S., 2015. *Managing business performance: the science and the art*. Chichester: Wiley. ISBN 978-1-119-02567-2.

BLAHOVÁ, Michaela, 2017. *Strategic framework and model for managing business performance: utilisation of synergies of selected management systems in the global environment*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-922-0.

BRABENEC, Tomáš, 2022. *Finanční analýza obchodních korporací*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-85-9.

BŘEZINOVÁ, Hana, 2020. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-913-0.

ČERVENÝ, Radim; HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-620-3.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2123-6.

ČVANČAROVÁ, Zuzana; FRANEK, Jiří a HUČKA, Miroslav, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3041-2.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.

GNINGUE, Mame; BEDOUI, Wilded a VENKATESH, V. G., 2023. A port performance measurement approach using a sustainability balanced scorecard based on stakeholders' expectations. Online. *Maritime Policy & Management*. Vol. 51, no. 8, s. 1861-1883. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/03088839.2023.2236101>. [cit. 2025-03-05].

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.

KAPLAN, Robert a NORTON, David, 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Online. *Harvard Business Review*. Vol. 70, no. 1, s. 71-79. Dostupné z: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. [cit. 2025-03-14].

KAPLAN, Robert a NORTON, David, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOLLER, Tim; GOEDHART, Marc a WESSELS, David, 2015. *Valuation: measuring and manage the value of companies*. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-118-87373-1.

KOTULIČ, Rastislav; KIRÁLY, Péter a RAJČÁNIOVÁ, Miroslava, 2018. *Finančná analýza podniku*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-888-1.

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2022. *Finanční analýza ve finančním řízení*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-231-3.

MÁČE, Miroslav, 2020. *Účetnictví, analýza a řízení financí*. Brno: Václav Klemm – Vydavatelství a nakladatelství. ISBN 978-80-87713-20-4.

MANČÍKOVÁ, Jana, 2024. *Co jsou metriky incidentů MTBF, MTTR, MTTA a MTTF? Jak je vypočítat?* Online. ALVAO. Dostupné z: <https://www.alvao.com/cs/blog/metriky-incidentu-mtbf-mttr-mtta-mttf-jak-je-vypocitat>. [cit. 2025-04-08].

MAŘÍK, Miloš a MAŘÍKOVÁ, Pavla, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-61-0.

NIVEN, Paul R., 2014. *Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution*. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-118-72631-0.

PAPULA, Jozef; PAPULOVÁ, Zuzana a PAPULA, Ján, 2019. *Strategický manažment: aktuálny koncept pre rýchlo sa približujúcu budúcnosť*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-535-4.

PARMENTER, David, 2020. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken, N. J.: John Wiley. ISBN 978-1-119-62077-8.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.

PEVNÁ, Jana, 2021. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2419-1.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.

SÁ, José Carlos; REIS, Manuel; DINIS-CARVALHO, José; SILVA, Francisco; SANTOS, Gilberto; FERREIRA, Luis a LIMA, Vanda, 2022. The Development of an Excellence Model Integrating the Shingo Model and Sustainability. Online. *Sustainability*. Vol. 14, no. 15. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su14159472>. [cit. 2025-03-14].

ŠPIČKA, Jindřich, 2017. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-664-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1701-7.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6739-0.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Strategická mapa pro BSC.....	41
Obrázek 2 Vnitřní organizační struktura vybraného podniku.....	47
Obrázek 3 Strategická mapa vybraného podniku	90

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza.....	36
Tabulka 2 Počet zaměstnanců vybraného podniku během sledovaného období.....	46
Tabulka 3 Počet zaměstnanců konkurenčního podniku během sledovaného období.....	48
Tabulka 4 Vertikální analýza majetkové struktury vybraného podniku.....	55
Tabulka 5 Horizontální analýza majetkové struktury vybraného podniku.....	55
Tabulka 6 Vertikální analýza finanční struktury vybraného podniku	57
Tabulka 7 Horizontální analýza finanční struktury vybraného podniku	58
Tabulka 8 Vertikální analýza nákladů vybraného podniku	59
Tabulka 9 Horizontální analýza nákladů vybraného podniku	60
Tabulka 10 Vertikální analýza výnosů vybraného podniku	61
Tabulka 11 Horizontální analýza výnosů vybraného podniku	62
Tabulka 12 Analýza výsledku hospodaření vybraného podniku a jeho konkurenta	63
Tabulka 13 Analýza čistého pracovního kapitálu vybraného podniku a jeho konkurenta ..	66
Tabulka 14 Analýza rentability vybraného podniku a jeho konkurenta	68
Tabulka 15 Analýza zadluženosti vybraného podniku a jeho konkurenta	70
Tabulka 16 Analýza likvidity vybraného podniku a jeho konkurenta.....	71
Tabulka 17 Analýza aktivity vybraného podniku a jeho konkurenta	73
Tabulka 18 Altmanovo Z-skóre vybraného podniku a jeho konkurenta	75
Tabulka 19 Kralickuv Quicktest vybraného podniku a jeho konkurenta	77
Tabulka 20 Označení ukazatelů spider analýzy.....	81
Tabulka 21 Výhody a nevýhody kaskádování BSC	87
Tabulka 22 Strategické cíle podniku	88
Tabulka 23 Sledované ukazatele střediska IS/IT	94
Tabulka 24 Návrh měřítek pro finanční perspektivu IS/IT.....	97
Tabulka 25 Návrh měřítek pro zákaznickou perspektivu střediska IS/IT	99
Tabulka 26 Návrh měřítek pro perspektivu interních procesů střediska IS/IT	100
Tabulka 27 Návrh měřítek pro perspektivu učení a růst střediska IS/IT	102
Tabulka 28 Harmonogram zefektivnění BSC střediska IS/IT	106

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash flow
CFO	Finanční ředitel
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CROGA	Cash Return on Gross Assets
CZK	Česká koruna
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DCF	Diskontované cash flow
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
ERP	Plánování podnikových zdrojů
EU	Evropská unie
EUR	Euro
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HV	Hospodářský výsledek
IRR	Vnitřní výnosové procento
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
KQ	Kralickuv Quicktest
MIS	Manažerský informační systém

MVA	Tržní přidaná hodnota
N	Náklady
NPV	Čistá současná hodnota
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
RONA	Return on Net Assets
ROS	Rentabilita tržeb
SVA	Přidaná hodnota pro akcionáře
TSR	Total Shareholder Return
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
WAI	Index přidaného bohatství

SEZNAM VZORCŮ

(1) Střední doba mezi poruchami.....	100
--------------------------------------	-----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I:	Aktiva vybraného podniku
Příloha P II:	Pasiva vybraného podniku
Příloha P III:	VZZ vybraného podniku
Příloha P IV:	Aktiva konkurenta
Příloha P V:	Pasiva konkurenta
Příloha P VI:	VZZ konkurenta
Příloha P VII:	Absolutní analýza konkurenta
Příloha P VIII:	Analýza výnosů konkurenta
Příloha P IX:	Analýza nákladů konkurenta
Příloha P X:	Standardizace sběru dat pro optimalizaci BSC

PŘÍLOHA P I: AKTIVA VYBRANÉHO PODNIKU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
AKTIVA CELKEM	1 325 010	1 417 252	1 649 675	1 814 768	1 755 692	1 742 464
Dlouhodobý majetek	777 020	786 190	888 065	1 025 657	985 734	1 020 425
Dlouhodobý nehmotný majetek	11 026	9 838	10 696	10 785	11 405	12 212
Ocenitelná práva	9 230	8 333	9 749	9 867	10 246	12 127
Software	8 964	8 237	9 749	9 867	10 246	12 127
Ostatní ocenitelná práva	266	96	-	-	-	-
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		-	-	-	109	85
Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	1 797	1 505	947	918	1 051	-
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 797	1 505	947	918	1 051	-
Dlouhodobý hmotný majetek	601 933	617 194	715 340	852 843	812 300	846 184
Pozemky a stavby	235 199	246 523	265 636	375 600	363 365	365 428
Pozemky	34 457	34 457	53 108	53 108	49 106	49 106
Stavby	200 742	212 066	212 529	322 492	314 259	316 322
Hmotné movité věci a jejich soubory	321 066	338 748	340 970	455 267	422 172	447 774
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	4 244	2 621	1 500	1 256	1 256	1 256
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	41 425	29 302	107 235	20 721	25 508	31 726
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	19 309	15 664	17 347	7 052	11 561	11 751
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	22 116	13 637	89 887	13 670	13 946	19 975
Dlouhodobý finanční majetek	164 061	159 158	162 028	162 028	162 028	162 028
Podíly - ovládaná nebo řízená osoba	163 426	158 523	162 020	162 020	162 020	162 020
Podíly - podstatný vliv	627	627	-	-	-	-
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	9	9	9	9	9	9
Oběžná aktiva	547 990	631 062	761 611	789 112	769 958	722 039
Zásoby	301 202	317 879	473 823	497 497	470 509	482 811
Materiál	123 422	142 409	220 957	198 048	202 559	174 452
Nedokončená výroba a polotovary	104 438	113 208	164 184	191 166	179 034	196 062
Výrobky a zboží	73 342	62 263	88 682	108 283	88 917	112 296
Pohledávky	227 104	235 411	285 102	291 451	246 830	210 700
Krátkodobé pohledávky	224 199	232 740	280 936	262 916	242 538	206 745
Pohledávky z obchodních vztahů	194 184	221 979	268 469	232 159	228 100	187 471
Pohledávky - ostatní	30 015	10 760	12 467	30 757	14 438	19 274
Dohadné účty aktivní	1 307	559	2 983	3 811	43	-
Časové rozlišení aktiv	2 905	2 671	4 166	28 535	4 292	3 955
Peněžní prostředky	19 683	77 772	2 685	164	52 619	28 528
Peněžní prostředky v pokladně	94	111	84	44	28	18
Peněžní prostředky na účtech	19 589	77 661	2 602	120	52 591	28 510

PŘÍLOHA P II: PASIVA VYBRANÉHO PODNIKU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PASIVA CELKEM	1 325 010	1 417 252	1 649 675	1 814 768	1 755 692	1 742 464
Vlastní kapitál	867 122	923 238	974 797	1 041 375	1 127 186	1 131 398
Základní kapitál	42 650	42 650	42 650	42 650	42 650	42 650
Základní kapitál	42 650	42 650	42 650	42 650	42 650	42 650
Ážio a kapitálové fondy	- 234	- 114	-	-	-	-
Kapitálové fondy	- 234	- 114	-	-	-	-
<i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)</i>	- 234	- 114	-	-	-	-
Fondy ze zisku	8 716	8 963	8 819	8 530	8 530	8 530
Ostatní rezervní fondy	8 530	8 530	8 530	8 530	8 530	8 530
Statutární a ostatní fondy	186	433	289	-	-	-
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	727 309	815 222	832 585	903 369	989 171	1 006 742
Nerozdělený zisk minulých let	727 309	815 222	832 585	903 369	989 171	1 006 742
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	88 681	56 516	90 743	86 826	86 835	73 476
Cizí zdroje	457 888	494 014	674 878	773 393	628 506	611 066
Rezervy	-	-	1 024	7 638	830	897
Rezerva na důchody a podobné závazky	-	-	1 024	-	-	-
Ostatní rezervy	-	-	-	7 638	830	897
Závazky	457 888	494 014	673 854	765 756	627 677	610 169
Dlouhodobé závazky	180 035	172 225	270 953	281 217	249 799	210 942
Závazky k úvěrovým institucím	140 164	127 809	219 643	220 866	174 865	126 872
Odložený daňový závazek	39 871	44 417	51 310	60 351	74 934	84 070
Krátkodobé závazky	277 828	321 785	402 731	484 366	376 323	389 828
Závazky k úvěrovým institucím	114 440	114 683	123 766	143 937	57 211	144 742
Krátkodobé přijaté zálohy	34	34	34	86	88	95
Závazky z obchodních vztahů	146 000	191 591	257 975	321 885	297 994	225 457
Závazky ostatní	17 354	15 477	20 956	18 458	21 031	19 535
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	8 393	8 754	10 760	10 902	11 927	11 522
<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	4 828	4 898	5 596	5 795	6 431	6 367
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	3 382	1 413	2 460	1 008	2 091	1 129
<i>Dohadné účty pasivní</i>	28	6	17	452	289	191
<i>Jiné závazky</i>	724	406	2 124	302	293	326
Časové rozlišení pasiv	25	4	170	172	1 554	9 399
Výdaje příštích období	25	4	170	172	1 554	9 386
Výnosy příštích období	-	-	-	-	-	12

PŘÍLOHA P III: VZZ VYBRANÉHO PODNIKU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Tržby z prodeje výrobků a služeb</i>	1 387 026	1 201 929	1 698 598	1 948 147	2 073 264	1 910 607
Výkonová spotřeba	1 036 181	880 861	1 413 966	1 636 996	1 617 683	1 543 135
Spotřeba materiálu a energie	802 108	701 385	1 147 033	1 382 160	1 346 487	1 265 854
Služby	234 073	179 476	266 932	254 835	271 196	277 281
Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 1 973	2 365	- 77 617	- 48 200	32 419	- 39 914
Aktivace	-	-	- 99	- 172	- 1 832	- 1 814
Osobní náklady	215 683	191 272	239 695	245 630	270 940	272 673
Mzdové náklady	154 583	138 192	173 539	176 343	194 117	194 879
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ost.nákl.	61 099	53 080	66 156	69 288	76 822	77 794
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	51 525	45 726	56 759	57 997	64 118	64 595
Ostatní náklady	9 574	7 355	9 397	11 291	12 704	13 199
Úpravy hodnot v provozní oblasti	72 411	77 768	66 912	71 464	77 803	75 905
Úpravy hodnot dlouhod.nehmotného a hmotného majetku	72 771	78 651	68 428	70 466	79 316	76 412
Úpravy hodnot dl.nehmot. a hmotného majetku - trvalé	72 771	78 651	68 428	70 466	79 316	76 412
Úpravy hodnot zásob	- 361	243	- 593	1 529	- 1 507	- 507
Úpravy hodnot pohledávek	-	- 1 126	- 922	- 532	- 7	-
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	161 219	103 643	219 463	331 615	573 624	596 922
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>	12 200	8 460	706	264	21 119	607
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	130 037	88 279	212 308	244 104	199 249	195 117
<i>Jiné provozní výnosy</i>	18 981	6 904	6 450	87 246	353 255	401 199
Ostatní provozní náklady	116 331	77 516	168 759	270 446	525 058	559 530
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 037	1 337	324	17	18 461	7
Zůstatková cena prodaného materiálu	106 479	69 098	159 642	194 844	158 750	151 192
Daně a poplatky v provozní oblasti	1 107	833	742	890	796	2 993
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady př.období	- 1 227	-	1 024	6 614	- 6 808	67
Jiné provozní náklady	8 936	6 248	7 028	68 081	353 860	405 271
<i>Provozní výnosy celkem</i>	109 611	1 305 572	1 918 062	2 279 761	2 646 888	2 507 529
Provozní náklady celkem	-	1 229 781	1 811 616	2 176 163	2 522 071	2 409 516
<i>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podílů</i>	5 953	-	4 265	5 971	5 118	7 251
<i>Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	5 953	-	4 265	5 971	5 118	7 251
Náklady související s ostatním dl.finančním majetkem	256	-	-	-	-	-
<i>Výnosové úroky a podobné výnosy</i>	346	57	-	-	142	996
<i>Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy</i>	346	57	-	-	142	996
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	3 527	- 3 627	-	-	-	-
Ostatní provozní náklady	2 973	1 481	1 450	8 512	12 367	11 020
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 973	1 481	1 450	8 512	12 367	11 020
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	7 514	32 280	18 745	22 412	16 064	12 308
Ostatní finanční náklady	7 432	39 810	16 781	16 846	18 470	15 883
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	109 237	70 465	111 224	106 623	115 304	91 665
Daň z příjmů	20 555	13 949	20 480	19 796	28 469	18 189
Daň z příjmů splatná	14 910	9 403	13 587	10 755	13 886	9 053
Daň z příjmů odložená (+/-)	5 645	4 546	6 894	9 041	14 583	9 136
Výsledek hospodaření po zdanění	88 681	56 516	90 743	86 826	86 835	73 476
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	88 681	56 516	90 743	86 826	86 835	73 476
Čistý obrát za účetní období	1 562 057	1 337 909	1 941 071	2 308 144	2 668 212	1 910 607

PŘÍLOHA P IV: AKTIVA KONKURENTA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	1 212 891	1 245 968	1 275 064	1 163 760	1 031 449
Dlouhodobý majetek	749 676	677 888	654 585	612 017	592 929
Dlouhodobý nehmotný majetek	720	518	265	2 284	228
Ocenitelná práva	720	518	265	2 284	228
Software	720	518	265	2 284	228
Dlouhodobý hmotný majetek	735 997	677 370	654 320	609 733	590 701
Pozemky a stavby	461 239	441 124	426 398	415 893	407 406
Pozemky	4 462	4 462	4 462	4 462	4 462
Stavby	456 777	436 662	422 476	411 431	402 944
Hmotné movité věci a jejich soubory	272 324	235 171	224 143	193 285	181 939
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	2 434	1 075	3 239	555	1 365
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	1 359	-	2 684	-	801
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 075	1 075	555	555	555
Dlouhodobý finanční majetek	12 959	-	-	-	-
Podíly - ovládaná nebo řízená osoba	12 959	-	-	-	-
Oběžná aktiva	461 121	566 875	619 219	550 733	436 793
Zásoby	102 638	99 206	188 336	200 427	141 059
Materiál	26 351	21 871	69 561	80 710	50 469
Nedokončená výroba a polotovary	56 807	54 136	90 818	93 488	72 496
Výrobky a zboží	19 480	23 199	27 957	26 229	18 094
Výrobky	19 480	23 199	27 957	26 229	18 094
Pohledávky	230 287	210 590	201 238	139 331	90 477
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	1
Pohledávky - ostatní	-	-	-	-	1
Jiné pohledávky	-	-	-	-	1
Krátkodobé pohledávky	230 287	210 590	201 238	139 331	90 476
Pohledávky z obchodních vztahů	230 287	202 059	189 461	119 251	64 839
Pohledávky - ostatní	10 233	8 531	11 777	20 080	25 637
Stát - daňové pohledávky	9 812	7 494	10 578	15 174	13 857
Krátkodobé poskytnuté zálohy	216	218	241	4 210	11 092
Dohadné účty aktivní	202	130	269	-	-
Jiné pohledávky	3	689	689	696	688
Časové rozlišení aktiv	2 094	1 205	1 260	1 010	1 727
Náklady příštích období	1 064	1 171	1 260	930	1 623
Příjmy příštích období	1 030	34	-	80	104
Peněžní prostředky	128 196	257 079	229 645	210 975	205 257
Peněžní prostředky v pokladně	112	161	134	147	109
Peněžní prostředky na účtech	128 084	256 918	229 511	210 828	205 148

PŘÍLOHA P V: PASIVA KONKURENTA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
PASIVA CELKEM	1 212 891	1 245 968	1 275 064	1 163 760	1 031 449
Vlastní kapitál	872 382	883 213	905 161	871 995	840 945
Základní kapitál	160 826	160 826	160 826	160 826	160 826
Základní kapitál	160 826	160 826	160 826	160 826	160 826
Fondy ze zisku	130	1 184	670	833	567
Statutární a ostatní fondy	130	1 184	670	833	567
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	702 003	677 479	679 304	692 119	659 388
Nerozdělený zisk minulých let	702 003	677 479	679 304	692 119	659 388
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9 423	43 724	64 361	18 217	20 164
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	-	-	-	-	-
Cizí zdroje	339 483	361 535	368 613	289 836	188 907
Rezervy	-	5 142	5 934	4 096	5 614
Rezerva na daň z příjmů	-	5 142	-	-	-
Ostatní rezervy	-	-	5 934	4 096	5 614
Závazky	339 483	356 393	362 679	285 740	183 293
Dlouhodobé závazky	227 572	205 921	155 992	115 030	84 908
Závazky k úvěrovým institucím	199 510	175 443	122 988	82 289	51 598
Závazky z obchodních vztahů	1 518	-	-	-	-
Odložený daňový závazek	26 544	30 478	33 004	32 741	33 310
Krátkodobé závazky	111 911	150 472	206 687	170 710	93 385
Závazky k úvěrovým institucím	44 260	45 890	43 914	36 509	35 589
Krátkodobé přijaté zálohy	-	13	1 396	825	90
Závazky z obchodních vztahů	43 423	76 759	123 457	99 915	34 584
Závazky ostatní	24 228	27 810	37 920	33 461	28 122
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	13 307	14 984	16 335	16 097	16 297
<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	7 595	8 742	8 724	8 507	8 785
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	1 875	2 458	10 824	6 928	1 457
<i>Dohadné účty pasivní</i>	-	-	152	138	-
<i>Jiné závazky</i>	1 451	1 626	1 885	1 791	1 583
Časové rozlišení pasiv	1 026	1 220	1 290	1 929	1 597
Výdaje příštích období	-	115	13	552	190
Výnosy příštích období	1 026	1 105	1 277	1 407	1 407

PŘÍLOHA P VI: VZZ KONKURENTA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Tržby z prodeje výrobků a služeb</i>	1 103 619	859 140	1 207 409	1 337 949	1 050 127
Výkonová spotřeba	635 398	443 788	782 802	879 680	628 522
Spotřeba materiálu a energie	522 128	370 151	673 799	772 345	505 542
Služby	113 270	73 637	109 003	107 335	122 980
Změna stavu zásob vlastní činnosti	25 123	- 1 031	- 41 441	- 3 506	13 522
Aktivace	32	- 243	48	- 161	203
Osobní náklady	367 368	308 975	356 771	370 585	353 017
Mzdové náklady	269 031	226 459	262 957	273 282	259 746
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ost.nákl.	98 337	82 516	93 814	97 303	93 271
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	89 377	74 398	85 970	88 963	85 097
Ostatní náklady	8 960	8 118	7 844	8 340	8 174
Úpravy hodnot v provozní oblasti	72 465	62 675	57 965	57 562	64 807
Úpravy hodnot DNM a DHM	71 496	62 457	58 136	52 213	48 639
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	71 496	62 457	58 136	52 213	48 639
Úpravy hodnot zásob	969	218	- 171	5 349	16 009
Úpravy hodnot pohledávek	-	-	-	-	159
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	60 490	60 952	127 004	154 757	88 426
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>	10	855	301	12 075	59
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	58 571	54 471	125 275	140 823	74 199
<i>Jiné provozní výnosy</i>	1 909	5 626	1 428	1 859	14 168
Ostatní provozní náklady	48 076	47 498	90 726	99 433	60 437
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-	229	-	-	-
Zůstatková cena prodaného materiálu	41 090	40 986	76 942	93 189	50 794
Daně a poplatky v provozní oblasti	965	896	897	850	887
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady př.období	-	-	5 934	- 1 838	1 518
Jiné provozní náklady	6 021	5 387	6 953	7 232	7 238
<i>Výnosové úroky a podobné výnosy</i>	389	353	347	3 414	6 043
<i>Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy</i>	134	149	347	3 414	6 043
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-	-	-	52 080	-
Ostatní provozní náklady	1 489	2 551	2 120	1 811	2 546
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 489	2 551	2 120	1 811	2 546
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	7 971	27 773	15 589	16 225	20 352
Ostatní finanční náklady	10 302	24 623	23 759	20 936	12 222
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	12 216	59 382	77 599	33 925	29 672
Daň z příjmů	2 793	15 658	13 238	15 708	9 508
Daň z příjmů splatná	1 225	11 724	10 711	15 971	8 939
Daň z příjmů odložená (+/-)	1 568	3 934	2 527	- 263	569
Výsledek hospodaření po zdanění	9 423	43 724	64 361	18 217	20 164
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	9 423	43 724	64 361	18 217	20 164
Čistý obrát za účetní období	1 172 469	948 218	1 350 349	1 512 345	1 164 948

PŘÍLOHA P VII: ABSOLUTNÍ ANALÝZA KONKURENTA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

(v %)	2019	2020	2021	2022	2023	19/20	20/21	21/22	22/23
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100	2,73	2,34	-8,73	-11,37
Dlouhodobý majetek	61,81	54,41	51,34	52,59	57,49	-9,58	-3,44	-6,50	-3,12
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,06	0,04	0,02	0,20	0,02	-28,06	-48,84	761,89	-90,02
Ocenitelná práva	0,06	0,04	0,02	0,20	0,02	-28,06	-48,84	761,89	-90,02
<i>Software</i>	0,06	0,04	0,02	0,20	0,02	-28,06	-48,84	761,89	-90,02
Dlouhodobý hmotný majetek	60,68	54,36	51,32	52,39	57,27	-7,97	-3,40	-6,81	-3,12
Pozemky a stavby	38,03	35,40	33,44	35,74	39,50	-4,36	-3,34	-2,46	-2,04
<i>Pozemky</i>	0,37	0,36	0,35	0,38	0,43	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Stavby</i>	37,66	35,05	33,13	35,35	39,07	-4,40	-3,25	-2,61	-2,06
Hmotné movité věci a jejich soubory	22,45	18,87	17,58	16,61	17,64	-13,64	-4,69	-13,77	-5,87
Oběžná aktiva	38,02	45,50	48,56	47,32	42,35	22,93	9,23	-11,06	-20,69
Zásoby	8,46	7,96	14,77	17,22	13,68	-3,34	89,84	6,42	-29,62
Materiál	2,17	1,76	5,46	6,94	4,89	-17,00	218,05	16,03	-37,47
Nedokončená výroba a polotovary	4,68	4,34	7,12	8,03	7,03	-4,70	67,76	2,94	-22,45
Výrobky a zboží	1,61	1,86	2,19	2,25	1,75	19,09	20,51	-6,18	-31,02
Pohledávky	18,99	16,90	15,78	11,97	8,77	-8,55	-4,44	-30,76	-35,06
Krátkodobé pohledávky	18,99	16,90	15,78	11,97	8,77	-8,55	-4,44	-30,76	-35,06
Pohledávky z obchodních vztahů	18,99	16,22	14,86	10,25	6,29	-12,26	-6,23	-37,06	-45,63
Pohledávky – ostatní	0,84	0,68	0,92	1,73	2,49	-16,63	38,05	70,50	27,67
Časové rozlišení aktiv	0,17	0,10	0,10	0,09	0,17	-42,45	4,56	-19,84	70,99
Peněžní prostředky	10,57	20,63	18,01	18,13	19,90	100,54	-10,67	-8,13	-2,71
Peněžní prostředky v pokladně	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	43,75	-16,77	9,70	-25,85
Peněžní prostředky na účtech	10,56	20,62	18,00	18,12	19,89	100,59	-10,67	-8,14	-2,69

(v %)	2019	2020	2021	2022	2023	19/20	20/21	21/22	22/23
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100	2,73	2,34	-8,73	-11,37
Vlastní kapitál	71,93	70,89	70,99	74,93	81,53	1,24	2,49	-3,66	-3,56
Základní kapitál	13,26	12,91	12,61	13,82	15,59	0,00	0,00	0,00	0,00
Základní kapitál	13,26	12,91	12,61	13,82	15,59	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondy ze zisku	0,01	0,10	0,05	0,07	0,05	810,77	-43,41	24,33	-31,93
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	57,88	54,37	53,28	59,47	63,93	-3,49	0,27	1,89	-4,73
Nerozdělený zisk minulých let	57,88	54,37	53,28	59,47	63,93	-3,49	0,27	1,89	-4,73
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0,78	3,51	5,05	1,57	1,95	364,01	47,20	-71,70	10,69
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x	x	x
Cizí zdroje	27,99	29,02	28,91	24,91	18,31	6,50	1,96	-21,37	-34,82
Rezervy	0,00	0,41	0,47	0,35	0,54	x	15,40	-30,97	37,06
Rezerva na daň z příjmů	0,00	0,41	0,00	0,00	0,00	x	-100,00	x	x
Ostatní rezervy	0,00	0,00	0,47	0,35	0,54	x	x	-30,97	37,06
Závazky	27,99	28,60	28,44	24,55	17,77	4,98	1,76	-21,21	-35,85
Dlouhodobé závazky	18,76	16,53	12,23	9,88	8,23	-9,51	-24,25	-26,26	-26,19
Závazky k úvěrovým institucím	16,45	14,08	9,65	7,07	5,00	-12,06	-29,90	-33,09	-37,30
Závazky z obchodních vztahů	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00	x	x	x
Odložený daňový závazek	2,19	2,45	2,59	2,81	3,23	14,82	8,29	-0,80	1,74
Krátkodobé závazky	9,23	12,08	16,21	14,67	9,05	34,46	37,36	-17,41	-45,30
Závazky k úvěrovým institucím	3,65	3,68	3,44	3,14	3,45	3,68	-4,31	-16,86	-2,52
Krátkodobé přijaté zálohy	0,00	0,00	0,11	0,07	0,01	x	10638,46	-40,90	-89,09
Závazky z obchodních vztahů	3,58	6,16	9,68	8,59	3,35	76,77	60,84	-19,07	-65,39
Závazky ostatní	2,00	2,23	2,97	2,88	2,73	14,78	36,35	-11,76	-15,96
<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	0,15	0,20	0,85	0,60	0,14	31,09	340,36	-35,99	-78,97
<i>Jiné závazky</i>	0,12	0,13	0,15	0,15	0,15	12,06	15,93	-4,99	-11,61
Časové rozlišení pasiv	0,08	0,10	0,10	0,17	0,15	18,91	5,74	49,53	-17,21

PŘÍLOHA P VIII: ANALÝZA VÝNOSŮ KONKURENTA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

(v %)	2019	2020	2021	2022	2023	19/20	20/21	21/22	22/23
Tržby z prodeje výrobků a služeb	94,13	90,61	89,41	88,47	90,14	-22,15	40,54	10,81	-21,51
Ostatní provozní výnosy	5,16	6,43	9,41	10,23	7,59	0,76	108,37	21,85	-42,86
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,00	0,09	0,02	0,80	0,01	8450,00	-64,80	3911,63	-99,51
Tržby z prodeje materiálu	5,00	5,74	9,28	9,31	6,37	-7,00	129,98	12,41	-47,31
Jiné provozní výnosy	0,16	0,59	0,11	0,12	1,22	194,71	-74,62	30,18	662,13
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,03	0,04	0,03	0,23	0,52	-9,25	-1,70	883,86	77,01
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0,01	0,02	0,03	0,23	0,52	11,19	132,89	883,86	77,01
Ostatní finanční výnosy	0,68	2,93	1,15	1,07	1,75	248,43	-43,87	4,08	25,44
VÝNOSY	100	100	100	100	100	-19,13	42,41	12,00	-22,97

PŘÍLOHA P IX: ANALÝZA NÁKLADŮ KONKURENTA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

(v %)	2019	2020	2021	2022	2023	19/20	20/21	21/22	22/23
Výkonová spotřeba	54,63	49,06	60,87	58,88	54,90	-30,16	76,39	12,38	-28,55
Spotřeba materiálu a energie	44,89	40,92	52,40	51,69	44,16	-29,11	82,03	14,63	-34,54
Služby	9,74	8,14	8,48	7,18	10,74	-34,99	48,03	-1,53	14,58
Změna stavu zásob vlastní činnosti	2,16	-0,11	-3,22	-0,23	1,18	-104,10	3919,50	-91,54	-485,68
Aktivace	0,00	-0,03	0,00	-0,01	0,02	-859,38	-119,75	-435,42	-226,09
Osobní náklady	31,59	34,16	27,74	24,80	30,84	-15,89	15,47	3,87	-4,74
Mzdové náklady	23,13	25,04	20,45	18,29	22,69	-15,82	16,12	3,93	-4,95
Ostatní náklady	0,77	0,90	0,61	0,56	0,71	-9,40	-3,38	6,32	-1,99
Úpravy hodnot v provozní oblasti	6,23	6,93	4,51	3,85	5,66	-13,51	-7,51	-0,70	12,59
Úpravy hodnot DNM a DHM	6,15	6,91	4,52	3,49	4,25	-12,64	-6,92	-10,19	-6,85
Úpravy hodnot DNM. a DHM – trvalé	6,15	6,91	4,52	3,49	4,25	-12,64	-6,92	-10,19	-6,85
Ostatní provozní náklady	4,13	5,25	7,05	6,65	5,28	-1,20	91,01	9,60	-39,22
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	x	-100,00	x	x
Zůstatková cena prodaného materiálu	3,53	4,53	5,98	6,24	4,44	-0,25	87,73	21,12	-45,49
Daně a poplatky v provozní oblasti	0,08	0,10	0,07	0,06	0,08	-7,15	0,11	-5,24	4,35
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady př. období	0,00	0,00	0,46	-0,12	0,13	x	x	-130,97	-182,59
Jiné provozní náklady	0,52	0,60	0,54	0,48	0,63	-10,53	29,07	4,01	0,08
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0,00	0,00	0,00	3,49	0,00	x	x	x	-100,00
Ostatní provozní náklady	0,13	0,28	0,16	0,12	0,22	71,32	-16,90	-14,58	40,59
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0,13	0,28	0,16	0,12	0,22	71,32	-16,90	-14,58	40,59
Ostatní finanční náklady	0,89	2,72	1,85	1,40	1,07	139,01	-3,51	-11,88	-41,62
Daň z příjmů	0,24	1,73	1,03	1,05	0,83	460,62	-15,46	18,66	-39,47
NÁKLADY	100	100	100	100	100	-22,23	42,18	16,19	-23,38

PŘÍLOHA P X: STANDARDIZACE SBĚRU DAT PRO OPTIMALIZACI BSC (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

	Ukazatel	Revize	Důvod změny	Nový ukazatel	Strategický cíl	Jednotka	Konzultace	Poznámka
F1	Provozní výsledek hospodaření IS/IT	Ano	Rozdělení na jednotlivá střediska	Provozní VH IS / Provozní VH IT	Zvyšovat hodnotu firmy	tis. Kč	Proběhla	
F2	Mzdové náklady IS/IT	Ano	Rozdělení na jednotlivá střediska	Mzdové náklady IS / Mzdové náklady IT	Zlepšovat konkurenceschopnost nákladů	tis. Kč	Proběhla	
C1	Výpadek ERP systému – plánovaný	Ano	Nerelevantní ukazatele	Plnění tiketů na helpdesku	Být vyhledávaný a spolehlivý partner	% vyřešených tiketů v termínu	Proběhla	
C2	Výpadek ERP systému – neplánovaný	Ano	Nerelevantní ukazatele	Doba reakce na plnění tiketů	Být vyhledávaný a spolehlivý partner	Počet minut/tiket	Neproběhla	
C3	Výpadek sítě – plánované	Ano	Nerelevantní ukazatele	Abnormality - warning	Být vyhledávaný a spolehlivý partner	Počet výstrah / měsíc	Proběhla	
C4	Výpadek sítě – neplánované	Ano	Nerelevantní ukazatele	Abnormality - error	Být vyhledávaný a spolehlivý partner	Počet chyb / měsíc	Proběhla	
C5	-			Stledování incidentů	Být vyhledávaný a spolehlivý partner	Počet incidentů / měsíc	Proběhla	
I1	Prostoje PLM systému – plánované	Ano	Nerelevantní ukazatele	Pohotovostní události	Zlepšovat procesy s využitím moderních prvků řízení	Počet událostí / měsíc	Proběhla	
I2	Prostoje PLM systému – neplánované	Ano	Nerelevantní ukazatele	Úsporná opatření	Být štlhá firma		Proběhla	
I3	Prostoje systému pro správu dokumentů – plánované	Ano	Nerelevantní ukazatele	Prostoje způsobené incidenty	Zlepšovat procesy s využitím moderních prvků řízení	Hodiny / měsíc	Neproběhla	
I4	Prostoje systému pro správu dokumentů – neplánované	Ano	Nerelevantní ukazatele	Střední doba mezi poruchami	Zlepšovat procesy s využitím moderních prvků řízení	Hodiny / měsíc	Neproběhla	
I5	Prostoje databázového serveru – plánované	Ano	Nerelevantní ukazatele	-			-	
I6	Prostoje databázového serveru – neplánované	Ano	Nerelevantní ukazatele	-			-	
L1	Nemocnost	Ne	-					Ukazatele učení a růst nezohledňují učení a růst zaměstnanců podniku - nutno doplnit o měřítka nové
L2	Fluktuace	Ne	-					
L3	Úrazovost	Ne	-					
L4	Míra přesčasů	Ne	-					
L5	Počet pracovníků přepočtený	Ne	-					
L6	-	-	-	Počet školení	Rozvoj zaměstnanců	Počet školení/měsíc	Proběhla	
L7	-	-	-	Kvalita školení	Rozvoj zaměstnanců	Průměrné hodnocení/měsíc	Proběhla	
L8	-	-	-	Počet opakujících se problémů	Komplexní a bezpečný IS	Počet problémů/měsíc	Neproběhla	
L9	-	-	-	Navržená bezpečnostní zlepšení	Komplexní a bezpečný IS	Počet/měsíc	Neproběhla	